

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE MENTOURI  
CONSTANTINE**

**FACULTE DES SCIENCES DE LA TERRE, DE GEOGRAPHIE  
ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE  
DEPARTEMENT D'ARCHITECTURE ET D'URBANISME**

N° d'ordre .....

Série .....

**Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de  
MAGISTER EN URBANISME  
OPTION : VILLES ET PROJET URBAIN**

**THEME**

**LE MANAGEMENT DE PROJET COMME ASPECT  
STRATEGIQUE DU PROJET URBAIN  
Cas du Projet de Modernisation De La Métropole Constantinoise  
(PMMC)**

Présenté par :

Mme KHARFOUCHI KAWTHER

Sous la direction du: PR. LABII BELKACEM

**Jury d'Examen :**

Président :	M. BOUCHAREB Abdelouahab.	MC Université Mentouri Constantine.
Rapporteur :	M. LABII Belkacem	PR Université Mentouri Constantine.
Examineurs :	M. AICHE Messaoud	MC Université Mentouri Constantine.
	Mme. BESTANDJI Sihem	MC Université Mentouri Constantine.

Soutenu le : 07/07/2011

## *Remerciements*

Tout d'abord, je tiens tout particulièrement à exprimer ma gratitude à l'égard de mon directeur de thèse Monsieur Labii Belkacem, professeur et directeur du laboratoire « Ville et santé » au département d'architecture de l'université Mentouri de Constantine.

Je remercie Mr Bouchareb Abdelouhab, pour avoir accepté de présider le jury de thèse, ainsi que Mme Bestandji Sihem et Mr Aiche Messaoud, pour avoir accepté d'en être rapporteurs.

Je remercie et salue vivement Monsieur Remache Amar, directeur des travaux publics et Monsieur Jouini Abdelmalek, directeur des transports de la ville de Constantine pour le temps précieux qu'ils m'ont accordé pour répondre à mes questions. Leurs réflexions et remarques ont aidé à la mise en forme du dernier chapitre.

Je remercie également Monsieur Kimouche Mohamed, journaliste à la retraite, pour son intervention au près des responsables afin que je puisse faire quelques entretiens indispensables à la synthèse de ma problématique.

Enfin, merci à Soumia, pour m'avoir encouragé et soutenu tout au long de mon parcours, et qui sans elle tout ce projet n'aurait pas vu le jour.

## *Dédicaces*

*À ma chère maman et mon cher papa.*

*À mon unique sœur Soumia.*

*À mon mari Riad et mon petit ange Mohcène.*

*À mes frères Khaled, Issam et Aïmen.*

*À toute ma famille, particulièrement Nadira, Hawa, Salima et  
Nani.*

*À tous mes amis et mes collègues de promotion.*

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
PROBLEMATIQUE.....	3
METHODOLOGIE.....	7
 <u>PREMIERE PARTIE : LE MANAGEMENT DE PROJET ET LE PROJET URBAIN.</u>	
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	9
<u>CHAPITRE I : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE.....</u>	10
Introduction.....	10
I-1- Définir la notion de projet.....	11
I-2- Le management de projet et l’historique de son émergence.....	12
I-3- L’application du management de projet dans le cadre de l’urbain.....	13
I-4- Le projet urbain.....	14
I-5- Le management de projet appliqué au projet urbain.....	23
Conclusion.....	41
 <u>CHAPITRE II : EXEMPLES DE REFERENCE.....</u>	
Introduction.....	42
II-1- Le projet d’Euralille.....	43
II-2 Le projet d’Euroméditerranée.....	65
II-3 Eléments de comparaison entre les projets d’Euralille et Euroméditerranée.....	76
Conclusion.....	78
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	79

## DEUXIEME PARTIE : LE MANAGEMENT DE PROJET APPLIQUE AU CONTEXTE LOCAL.

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	80
<u>CHAPITRE III</u> : PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE.....	81
Introduction.....	81
III-1 Le Projet De Modernisation De La Métropole Constantinoise (PMMC).....	82
III-2 Le projet du Transrhumel.....	95
III-3 Le projet du tramway.....	98
III-4 Le projet du télécabine de Constantine « le téléphérique ».....	108
Conclusion.....	112
<u>CHAPITRE IV</u> : LES FORMES DU MANAGEMENT LOCAL.....	113
Introduction.....	113
IV-1 Aspects méthodologiques.....	114
IV-2 Analyse et interprétation des données.....	118
Conclusion.....	141
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	142
CONCLUSION GENERALE.....	143
BIBLIOGRAPHIE.....	147
LISTE DES FIGURES.....	152
LISTE DES TABLEAUX.....	154
TABLE DES MATIERES.....	155
ANNEXE.....	
RESUME.....	



## **INTRODUCTION GENERALE :**

Au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, la révolution industrielle allait bouleverser de manière radicale les villes de l'Europe et ensuite les villes du reste du monde. Ces villes vont subir son impact aussi bien positif que négatif. Nous assisterons à une profonde mutation du tissu urbain, de nouveaux équipements et des logements de masse vont marquer la ville historique. Une désorganisation fonctionnelle et formelle de l'espace urbain s'installe, provoquant une discontinuité et une rupture, caractérisées par des problèmes de circulation, de pollution, d'éloignement...etc.

Suite à tous ces dysfonctionnements, l'industrialisation a induit comme réaction des « mécanismes d'auto-régulation<sup>1</sup> » et cela dans une optique de cohésion et de vitalité de l'espace urbain. Cet urbanisme réglementé sera une pratique contemporaine qui va remodeler l'espace urbain selon des fondements nouveaux. Ceci dit, le problème de la réglementation réside dans la bureaucratie de la pratique urbanistique.

Mais la société moderne ne peut s'en passer, sinon la ville court vers une anarchie causée par la concurrence arbitraire entre les différents acteurs de la ville. Et malgré cela, l'urbanisme réglementaire subit des critiques et des remises en cause, on se rend compte de la limite de la planification et ses effets négatifs sur la qualité de la production de l'espace urbain.

Actuellement les termes de projet urbain ou projet de ville, planification stratégique ou gestion environnementale urbaine, signalent quelques unes des tentatives pour définir de nouvelles pratiques urbaines de professionnels, dans une certaine confusion. Ils sont au centre de nombreux débats, impliquant tous types d'acteurs.

Le projet urbain sous entend une opération particulière d'aménagement et un concept très spécifique, c'est une alternative à la planification traditionnelle, une pratique souple et ouverte, et un processus de retournement et de réversibilité des idées. Il se traduit par un processus décisionnel ou politique et un processus technique, les deux coordonnés par un comité de pilotage. Le projet urbain n'est pas idéaliste, il est réaliste. Il participe à une pensée urbaine en formation, pensée fragmentaire et non totalisante. Il redonne au politique un rôle central. Il

---

<sup>1</sup> Saidouni Maouia, *Elément d'introduction à l'urbanisme*, Casbah, Alger, 2001, p49.

répond à un actuel enjeu de société en constituant l'outil conceptuel et opérationnel de formulations et d'identification des tissus urbains.

« Définir le projet urbain, c'est définir les conditions de démocratie, c'est-à-dire avoir à choisir entre administrer les gens comme on administre les choses et ménager les gens pour administrer la ville »<sup>2</sup>.

Le projet urbain met en relation les différents acteurs, le rôle des professionnels, le management de projet et leurs temporalités. La notion de management de projet vise à la production d'un modèle négocié<sup>3</sup>, où l'organisation des hommes et des ressources se fait en réseaux politiques et techniques, à la création d'instances politico techniques de concertation ainsi que l'établissement de consensus.

L'intérêt particulier que nous portons au concept de management de projet comme aspect stratégique du projet urbain, se justifie par l'importance majeure qu'occupent le pilotage et la gestion des projets dans le champ de la production urbaine. Il est devenu un maillon indispensable pour le bon déroulement du projet, tout au long de ses différentes phases.

Les pratiques urbanistiques en Algérie essayent de suivre les pratiques contemporaines, pour qu'elles puissent s'inscrire dans le cadre de la mondialisation. C'est ce que confirme le discours des politiciens et des hommes du pouvoir. Le projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC) s'inscrit dans cette optique. C'est la raison pour laquelle nous portons un intérêt particulier à ce projet et aux conditions de son émergence.

---

<sup>2</sup> Toussin J-Y et Zimmerman Monique, *projet urbain: ménager les gens aménager les villes*, architecture+recherche.mardaga, 1998, p192.

<sup>3</sup> GODIER. P, TOPIE. G, *Projets urbains : acteurs et processus, tendance européennes*, in séminaire Les acteurs du projet architectural et urbain : comparaison européenne, Mars 1996, p6.



**PROBLEMATIQUE :**

La ville de Constantine est l'une des plus vieilles cités de l'Algérie. D'une fertilité historique remarquable, elle a vu de siècle en siècle défiler plusieurs civilisations aussi importantes les unes que les autres. Après un établissement numide, elle est occupée par les puniques, les romains, les vandales, les byzantins, les différentes dynasties arabo-musulmanes, les ottomans et enfin la colonisation française à partir de 1837 qui l'a irrévérablement marquée.

Depuis l'antiquité la ville a toujours gardé son rôle de capitale régionale. L'établissement humain s'est fait principalement sur le rocher qui est resté le cœur de la ville jusqu'à nos jours. Les problèmes d'ordre urbanistique qu'elle va rencontrer débiteront avec la colonisation et vont s'accroître de manière dramatique après l'indépendance. Avant l'occupation française, la ville se limitait au rocher, elle était isolée des régions qui l'entouraient, par les gorges du rhumel.

La colonisation quant à elle va s'emparer de la ville de Constantine en détruisant la partie haute de la vieille ville et en édifiant à la place un tissu européen. En dehors du rocher, les quartiers européens vont se développer sous forme de faubourgs. Cela se traduira par le franchissement de la rupture naturelle des gorges et l'étalement en « une vaste tache urbaine autour du rocher<sup>4</sup> ». Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, elle finit enfin par se doter d'un nouveau centre sur le site collinaire du KOUDIA ATY.

Après l'indépendance, la ville va connaître une extension spectaculaire. Elle subira des transformations importantes qui vont influencer de manière négative son développement urbain. La guerre de l'indépendance et la période de l'industrialisation et du développement économique du pays qui a suivi va relancer l'exode rural. Entre une population en perpétuelle augmentation et une urbanisation timide, la ville se trouve en déséquilibre. Les grands ensembles, lotissements et cités spontanées vont répondre à cette poussée. Les zones basses et inondables ont été réservées aux zones industrielles. Les bidonvilles et les cités en dur ont occupé les périphéries et se sont même infiltrés au centre ville. Tout cela sans que le problème du centre ville n'ait été posé. De ce processus d'urbanisation résulte une « ville qui avait rempli son site »<sup>5</sup>. Alors un

---

<sup>4</sup> Cote Marc, *Constantine: cité antique et ville nouvelle*, Media plus, Constantine, 2006, p31.

<sup>5</sup> Idem, p38.

report d'urbanisation s'est fait sur les trois anciens villages de colonisation, à savoir, Didouche Mourad, Ain Smara et El Khroub.

De cette saturation d'urbanisation, plusieurs problèmes découlent, notamment celui de la circulation qui congestionne la ville, et qui rend très difficile son fonctionnement, conjugué à un embouteillage quotidien et l'absence d'aires de parking. La ville souffre aussi d'un autre phénomène, c'est une ville sous-équipée par rapport au rôle de métropole qu'elle doit assurer. Elle présente une insuffisance dans beaucoup de domaines, le plus grand défi serait de dépasser avec intelligence et rigueur les différents handicaps.

Les pouvoirs en place sont conscients de la grandeur et de l'intérêt de la mission, c'est pour cela, que des efforts considérables sont déployés afin que Constantine confirme son rôle régional et national et pourquoi ne pas, réussir à se hisser au rang de métropole internationale.

Ces efforts ont atteint une vitesse considérable, notamment avec la mise en place d'un plan de modernisation : Le Projet De Modernisation De La Métropole Constantinoise (PMMC), résulte d'une préoccupation majeure de l'Etat par rapport aux questions de la ville. Les différents projets qui composent le PMMC sont de deux catégories : des projets qui soulèvent les problèmes de la circulation et de la mobilité et visant à améliorer et développer les infrastructures de transport et de communication, d'autres visant la modernisation de la ville et le renforcement de sa nouvelle image. Ils sont classés comme suit<sup>6</sup> :

- Les grands projets en court d'achèvement : à savoir le théâtre de verdure, l'hôpital militaire, CNRB, Le pôle universitaire Ali Mendjli.
- Les grands projets en début de réalisation : à savoir le téléphérique, le tramway, trois hôtels haut standing, la ville universitaire, infrastructure autoroutière.
- Les grands projets en étude : à savoir le 8<sup>ème</sup> pont, la gare routière centrale, quatre hôtels hauts standing, la résidence d'Etat, restructuration du quartier Boudraa Salah.
- Propositions de grands projets : à savoir le Bardo, un palais des congrès, un palais des expositions, ville de la communication.

---

<sup>6</sup> CHERRAD et al, projet de modernisation de la métropole Constantinoise, 2007, pp12-13.

Les objectifs de ce projet comme décrit dans le document<sup>7</sup> visent à :

- Revaloriser l'image de la ville par son embellissement.
- Sa modernisation par la présence d'équipements contemporains.
- La valorisation des potentialités locales.
- La dynamique de développement par la promotion de l'investissement.
- La réduction des disparités internes en vue d'une meilleure cohésion sociale et enfin répondre aux attentes et aux demandes de la population.

Un projet d'une telle envergure offre à la ville, si ce n'est au pays, des opportunités considérables, qu'il faut savoir saisir et composer avec. Cela, pour essayer de rattraper ce qui se pratique dans le monde dans un cadre contextualisé. Il met entre les mains des décideurs et des concepteurs un moyen de développement positif par rapport aux tendances et pratiques précédentes.

Ce projet qui se veut « en même temps urbanistique, développementiste et managérial »<sup>8</sup>, se base sur des principes qui font allusion à une nouvelle méthode ou une nouvelle pratique de l'espace urbain en Algérie, à savoir, un urbanisme partagé participatif et son ambition d'être géré dans le cadre d'une bonne gouvernance.

Cependant, le retard dans l'exécution des projets de développement à Constantine, par la non-adhésion des habitants à cette démarche moderniste, a visiblement buté sur de sérieux problèmes. Cette non-adhésion est le résultat de la non participation de tous les acteurs de la ville lors de la formulation et de l'adoption de tout projet de ville.

Ceci marque une exigence nouvelle qui doit rompre avec l'approche hiérarchique traditionnelle qui s'effectue suivant un schéma linéaire allant du diagnostic à la proposition technique de solution, puis à la validation politique.

C'est la raison pour laquelle notre intérêt a porté sur la notion de management de projet, objet de notre thèse. Si on veut moderniser nos villes, ne faut-il pas d'abord commencer par moderniser nos démarches ? La réflexion sur le management de projet se centre sur la mise en place de

---

<sup>7</sup> CHERRAD et al, op.cit, p19.

<sup>8</sup> Idem, p11.

dispositifs de coopération particuliers ou mode d'organisation entre les différents acteurs de projets. Ces dispositifs sont souvent appelés « design institutionnels »<sup>9</sup>, produit des interactions et systèmes d'alliance entre les acteurs. Des structures intermédiaires aussi bien à finalité politique que technique sont créées à cet effet : comité ou groupe de pilotage, consortiums, agences exécutives ou de planification. Ces derniers imposent ce management au plan organisationnel mais également au plan de la conception. En partant de ce constat, plusieurs questionnements nous interpellent concernant ce projet :

- Est-ce que le PMMC peut vraiment s'inscrire comme étant une idée ou une démarche de projet urbain ?
- Comment est-ce que les différents projets qui le composent ont-ils été décidé et suivant quelles démarches ?
- Qui ont été les acteurs impliqués ?
- Quels ont été les différents mécanismes de collaboration mis en place entre les différents acteurs ?
- Comment sera faite la gestion de ces projet et suivant quelles méthodes ?

Mais la question principale à laquelle nous essayerons de répondre tout au long de ce travail est la suivante : ***Pourquoi est-ce que le Projet de modernisation de la métropole Constantinoise n'a-t-il pas trouvé l'écho favorable que devrait susciter un projet d'une telle envergure ?*** Autrement dit : ***Pourquoi est-ce que la mise en pratique du projet de modernisation de la métropole Constantinoise a-t-elle buté sur de nombreuses difficultés ?***

**Hypothèse de l'étude :**

***L'application d'un bon management de projet, est l'une des clés essentielle de réussite et de succès du projet urbain.***

---

<sup>9</sup> GODIER. P, TOPIE. G, op.cit, p32.

### **Objectifs de l'étude :**

L'objectif principal de cette recherche est de prouver que l'application d'un bon management de projet est un facteur essentiel pour la réussite et le succès du projet urbain.

- Prouver l'étroite relation entre l'application d'un bon management de projet et le succès du projet urbain.
- Etudier les processus mis en place entre les différents acteurs associés et leurs modalités d'intervention à travers la notion de management de projet.
- La compréhension des mécanismes de prise de décision et d'exécution en Algérie à travers le projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC), que nous jugeons représentatif.

### **METHODOLOGIE :**

L'objectif de cette recherche est de prouver que l'application d'un bon management de projet est une des clés essentielle de réussite et de succès du projet urbain. Toute une partie du travail s'est intéressée à la définition du cadre conceptuel et théorique. Cette analyse nous a permis de définir les deux concepts clés de l'hypothèse, à savoir, le projet urbain et le management de projet, et de les décomposer en dimensions et indicateurs<sup>10</sup>. Cette décomposition nous permettra par la suite, d'obtenir les questions utilisées au cours des différentes entrevues de notre recherche.

Dans ce travail, la méthode de recherche utilisée est la méthode d'enquête, qui représente « une façon d'aborder un objet de recherche suivant des procédures d'investigations auprès d'une population donnée »<sup>11</sup>. La présentation du modèle d'analyse s'est faite à la base de documentation collectée au niveau des différents organismes en charge des projets. Le travail de terrain proprement dit, s'est fait à l'aide d'entrevues effectuées avec des cadres des différents organismes concernés.

### **Structure du mémoire :**

---

<sup>10</sup> Angers Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Casbah, Alger, 1997, p110.

<sup>11</sup> Idem, p65.

Le mémoire est structuré sur la base de deux grandes parties complémentaires, une première partie théorique, et une deuxième analytique.

***La première partie théorique : Approche théorique et conceptuelle.***

Cette première partie est constituée de deux chapitres. Dans un premier chapitre, nous sommes passés à la définition et la décomposition des deux concepts clés de l'hypothèse, à savoir, le projet urbain et le management de projet. Nous avons d'abord commencé par la définition de la notion de projet et de management séparément, pour ensuite passer au projet urbain comme nouvelle manière d'action sur la ville, et le rôle stratégique qu'occupe le management de projet dans cette nouvelle pratique urbaine. Dans un deuxième chapitre, nous avons choisi deux exemples internationaux de projets urbains, le projet d'Euralille et celui d'Euroméditerranée, qui représentent des projets urbains de référence. L'intérêt de cette analyse est de comprendre la mise en œuvre de chaque projet, le déroulement des opérations, le jeu d'acteurs et le management des projets, ainsi que les résultats de chaque opération. Cela, pour ressortir avec des enseignements concernant les pratiques urbaines contemporaines, que nous comparerons par la suite avec notre cas d'étude.

***La deuxième partie analytique : Les formes du management local.***

Cette deuxième partie comporte aussi deux chapitres. Dans le premier, nous sommes passés à la présentation du projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC), ainsi que trois projets structurants, à savoir, le pont transrhume, le tramway et le téléphérique. Pour le deuxième chapitre, il a été consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats des différentes entrevues effectuées tout au long de ce travail.



**PARTIE I** LE MANAGEMENT DE PROJET  
**ET**  
LE PROJET URBAIN

## **Introduction de la première partie :**

Cette première partie dresse un panorama de concepts utilisés tout au long de ce mémoire, qui sont le management de projet et le projet urbain. Et propose l'illustration de ces concepts par deux grands exemples qui sont : le projet d'Euralille et celui d'Euroméditerranée.

Le premier chapitre de cette partie, est consacré à l'étude du projet urbain et du management de projet (sens et signification). Comme l'a si bien précisé D. Pinson<sup>12</sup>, le projet urbain est à la fois un processus et un résultat, et non un résultat sans son processus (ses moyens et ses chemins), c'est une reproduction de la ville sur elle-même, non une croissance ou un étalement de la ville (« construire la ville sur la ville », la substitution). Il affirme que le projet urbain doit être conçu dans la totalité de ses dimensions, appréhendées à travers leur interaction (le politique, l'économique, le social, le culturel, le technique) et non dans l'une de ses dimensions (seulement économique, ou technique ou esthétique...). Il est aussi pensé, d'après lui, dans un équilibre du court terme et du long terme, et non dans l'urgence (saisir les opportunités du moment sans compromettre les ressources du présent pour les besoins de l'avenir : « développement durable »).

Le terme « **management de projet** » intègre la notion de gestion de projet à laquelle il ajoute une dimension supplémentaire concernant la définition des objectifs stratégiques et politiques de la direction. Le choix d'une méthodologie pour conduire un projet, aussi contraignant peut-il paraître, est un atout permettant à tous les acteurs de projet de mener conjointement une action organisée selon des règles clairement exprimées. Cette méthodologie commune est d'autant plus importante que les acteurs du projet sont parfois amenés à changer en partie au cours du projet<sup>13</sup>.

Le deuxième chapitre est consacré à la synthèse qui décortique deux projets urbains d'une grande envergure, le projet d'Euralille et le projet d'Euroméditerranée. Ces deux grands projets urbains sont analysés à travers une traduction de la vision tracée dans la thèse de doctorat de C.Tiano « Les fauteurs d'imaginaires : Construction d'un imaginaire et jeu d'acteurs dans les opérations de requalification urbaine Euralille, Euroméditerranée ET Neptune (2007) ».

---

<sup>12</sup> Pinson.D, Principes du projet urbain, 2000, in <http://d.pinson.urb.pagesperso-orange.fr/repgen/PrincProjUrbDP.pdf>

<sup>13</sup> [www.commentcamarche.net](http://www.commentcamarche.net)



## **CHAPITRE I : APPROCHE THEORIQUE ET** **CONCEPTUELLE.**

### **Introduction :**

Le projet urbain tel que défini par les différents spécialistes, évoque un nouveau mode d'action sur les villes et les territoires, une nouvelle « manière de faire ». Cette nouvelle tendance obéit à des règles spécifiques, très différentes de celles employées par l'urbanisme de planification. Le projet urbain fait appel à de nombreux domaines de la vie sociale, économique, politique et urbaine. Le processus d'articulation et de coordination entre ces différents acteurs, donne au projet urbain une originalité rare, qui fait de lui aujourd'hui une image de marque pour tout projet de ville.

Le management de projet figure parmi les spécialités qu'emprunte le projet urbain au domaine de l'entreprise. Il représente l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion admises pour l'accomplissement du projet. La segmentation des phases du processus de projet et les missions des intervenants, a donné lieu à une nécessité absolue de gérer les temporalités multiples, d'organiser les différentes équipes, ainsi que les moyens humains et financiers.

Dans le chapitre qui suit, nous allons passer en revue, les concepts clés de notre recherche à savoir : le projet urbain et le management de projet. Nous commencerons d'abord par évoquer la notion générique de « projet » et comment cette dernière a-t-elle pris du terrain au cours des années. Après, on définira le concept de « management » de manière globale et l'historique de son émergence. Par la suite, nous essayerons d'expliquer l'ampleur qu'a prise le management de projet dans tous les domaines et plus particulièrement dans le domaine de l'urbain. On passera ensuite à la définition du projet urbain proprement dit, d'où on va ressortir l'intérêt majeur qu'occupe le management de projet dans tout le processus. Enfin, nous définirons en détail le concept de management de projet urbain ainsi que ces différentes composantes.

## I-1- Définir la notion de projet :

De manière générale, la notion de projet tend à se développer et à s'appliquer à tous les domaines de la vie professionnelle. Le terme générique de projet devient en quelque sorte le « maître-mot »<sup>14</sup>, dans le monde de l'entreprise mais aussi dans de nombreux services publics, dès lors qu'une ambition est exprimée. La définition donnée par Patrick Joffre nous retrace l'émergence de cette notion ainsi que son développement à travers le temps :

Le terme de projet est d'un usage récent. Il apparaît au XV siècle sous les formes de *pourject et project*. Il revêt alors une connotation spatiale, en lien avec l'étymologie latine du verbe *projicio* (jeter en avant, expulser) et désigne ainsi des éléments architecturaux placés en avant : balcons sur une façade, échelas devant une maison. C'est avec le participe passé de ce verbe, *projectium*, que sera forgé notre vieux français « project ».

Le projet n'est pas apparu avec le mot qui le nomme. Il ne fait pas de doute que les sociétés traditionnelles, et les individus la constituant, faisait, eux aussi, des projets. [...] mais la figure du projet s'affirme et prend sa véritable place concomitamment avec l'émergence progressive des notions d'acteurs, d'agents et de libre arbitre, chères au XVIII siècle. Finalement, le projet est l'expression de l'intentionnalité de l'individu libre. [...].

Le projet est né historiquement de la séparation entre conception et élaboration. Il est le fruit de la société moderne (et sera qualifié par cette raison de projet moderne) symbolisé au seuil de la Renaissance par le projet architectural qui permettait au préalable de préfigurer par le dessin, le construit à venir, le dessein, alors que jusqu'alors le projet émergeait peu à peu l'exécution. [...] le projet naît donc d'une démarche à caractère analytique et disjonctif.

Il est ensuite le vecteur privilégié de l'ère sociotechnique au service du progrès technique et donne lieu à des « conduites à projet » que le siècle des Lumières a étendu de l'architecte à l'ingénieur et aux conduites sociales et humaines : projet de paix perpétuelle en Europe, projet de contrat social, projet éducatif... le projet devient alors une conduite d'idéaliste, de sublimation qui aide à mieux exister, à exister de façon plus autonome, en conférant signification à nos propres desseins.

---

<sup>14</sup> Avitabile Alain, op.cit, p25.

Au tournant du XX siècle, la forme privilégiée du projet n'est plus le projet collectif. Anthropologues et économistes parlent de société sans projets. En revanche, on observe fourmillement du concept de projet dans tous les domaines, d'autant plus valorisés que celui-ci est local ou individuel. On s'accorde cependant à reconnaître une constante dans ce concept [...] qui est la cause de son essor : la montée de la complexité des tâches et la séparation qui en découle entre conception et réalisation. Cette cause historique n'est pas sans poser un problème paradoxal à la gestion de projet car ce dernier requiert dans le même temps une très forte unification dialectique de la conception et de la réalisation.<sup>15</sup>

Dans le champ urbain, cette culture du projet partagé rompt avec l'urbanisme de planification marqué par les schémas directeurs dans les années 80.

## **I-2- Le management de projet et l'historique de son émergence :**

« Le mot management est un mot emprunté au vocabulaire américain qui sous-entend la recherche permanente d'une optimisation des moyens, de l'organisation des équipes ainsi que la mobilisation des énergies de tous les intervenants, chacun à son niveau. Cette attitude d'esprit conduit à remettre en cause les organisations figées, et à rechercher des structures d'organisation souples et évolutives. Cette souplesse d'organisation, qui convient bien à la gestion des grands projets d'aménagement et de construction, nécessite en revanche une bonne anticipation des difficultés, la définition rigoureuse des méthodes de travail et du contrôle de qualité ».<sup>16</sup>

« Le management de projet se définit en première approche comme l'ensemble des actions engagées par une entreprise afin de déterminer un projet, de le lancer et de le réaliser. Il ne relève pas seulement de l'application de techniques de gestion, même si celles-ci jouent un rôle essentiel dans le pilotage de la performance, mais d'un système de gestion à part entière ».<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Joffre Patrick et al, *Le management stratégique par le projet*, Economica, Paris, 2006, p49.

<sup>16</sup> Raabe Michel, *Manuel du management de projet*, Presse de l'école nationale de ponts et chaussées, Paris, 2001, p8.

<sup>17</sup> Garel Gilles, *Le management de projet*, in Collection repère n°377, La découverte, 2003, p9.

C'est vers 1954, et à l'occasion du programme de développement des fusées Atlas, que le « *Project management* »<sup>18</sup> fait son entrée officielle dans le monde de l'entreprise. Donc c'est vers les années 50 et 60 que les grands principes de la gestion de projet ont été posés, ainsi que l'optimisation des ressources sous les contraintes de coût, de délai, de qualité et la recherche de la plus grande satisfaction du client. Cette gestion de projet entre en crise à la fin des années 1970. Au même moment les secteurs de l'industrie de masse, face à la nécessité simultanée d'innover et de raccourcir les délais de développement de leurs projets, expérimente un nouveau modèle d'organisation. Le management de projet se pose alors comme une démarche scientifique appliquant des outils qui se veulent universels. Il s'enrichit progressivement au fur et à mesure que de nouvelles entreprises et de nouveaux secteurs y ont recours. « Pour atteindre ses objectifs, le management de projet doit considérer le projet comme une île unique et éphémère, un bout de terre qui sera recouverte par l'eau après une parenthèse de temps fixée à l'avance »<sup>19</sup>.

Il est aussi important de noter que le management de projet constitue en lui-même une compétence particulière de capacité organisationnelle. Les projets aujourd'hui plus nombreux et plus complexes impliquent de faire du management de projet une compétence organisationnelle forte.

### **I-3- L'application du management de projet dans le cadre de l'urbain :**

Il est vrai que le terme de management de projet a gagné du terrain, à tel point qu'on le retrouve dans les différents domaines de la vie économique, et qui vise à vouloir inspirer une bonne conduite, rationnelle, pragmatique et à fort rendement. Certains des principes du management de projet commencent à s'appliquer à l'urbanisme, surtout avec la montée en puissance de la notion de projet urbain, devenant ainsi indissociable pour la réussite de tout projet. Beaucoup de principes relatifs au management de projet commencent alors à s'instaurer au sein de la production urbaine.

L'entreprise est la base du management de projet, et l'espace urbain est donc considéré comme étant un lieu de production de bien et de service. Donc il doit répondre aux exigences des entreprises en matière d'offre foncière.

---

<sup>18</sup> Joffre Patrick, op.cit, p50.

<sup>19</sup> Idem, p51.

L'espace urbain est soumis à une très grande compétitivité, car chaque ville cherche à séduire les investisseurs voulant bénéficier d'un site d'implantation.

L'organisation relative à l'espace urbain vise à affecter à chacun une mission bien précise, une affectation des responsabilités, un organigramme du système décisionnel hiérarchisé doit être établi.

L'espace urbain est de plus en plus en quête de tisser des relations de bonnes gouvernances entre les différentes institutions qui le constituent, élus, administration, autorité locale, société civile. Il y a lieu de les considérer toutes en tant que partenaires interdépendants les uns des autres, et que chacun, a un pouvoir à exercer et que par conséquent, il est en droit de dire son mot concernant la destinée de la ville.

#### **I-4- Le projet urbain :**

##### **I-4-1 Historiques et émergence du concept :**

Depuis un bon nombre d'années, le concept de projet urbain s'éclaircit d'avantage, non seulement comme réflexion mais aussi comme « règle » d'action sur la ville, et qui rompt avec les pratiques des générations antécédentes. La notion de projet urbain se retrouve dans la plupart des discours pour évoquer une transformation des raisonnements et des pratiques des professionnels de l'aménagement, des élus locaux et, plus récemment, des responsables politiques de l'Etat.

Si on remonte un peu loin dans l'histoire, on trouvera que nos villes ont beaucoup été marquées par l'urbanisme du mouvement moderne. Caractérisé par des plans masses directeurs définissant des emprises bâties par grande destination avec l'attribution de fonctions dominantes, mettant en avant les infrastructures et réduisant la ville., on distingue alors une négligence de toute dimension culturelle de l'espace, niant ainsi l'histoire et le vécu de la population. L'attention est beaucoup plus tournée vers l'organisation urbaine et l'aspect foncier, pour essayer de répondre et maîtriser un développement urbain de plus en plus croissant. Parallèlement, l'urbanisme opérationnel se généralise et se charge de la création de villes et de quartiers nouveaux en terrain vierge. Concernant les quartiers urbains anciens, on remarque une rénovation qui s'effectue de manière brutale, chassant les habitants et créant ainsi des luttes entre pouvoir et société.

Suite à l'anarchie de ces modes d'interventions, se développent alors les études préalables aux opérations d'aménagement sous l'impulsion de l'état<sup>20</sup>. On observe alors une importance majeure qui se donne en faveur du paysage comme composante clé du cadre de vie, ce qui donnera naissance au champ de la conception urbaine. Delà, une attention nouvelle est portée sur l'existant, venant en rupture avec la culture de la tabula rasa, qui ignore la valeur existante des lieux.

A cet urbanisme issu du mouvement moderne, se substitue un urbanisme dit « de projet », d'où va vraiment émerger la notion de projet urbain comme mode d'action majeure sur la ville et les territoires. La notion de projet urbain comme théorie et pratique de l'aménagement naît d'un ensemble d'inquiétudes autour de la planification. Ces inquiétudes concernent non seulement les possibilités, la mise en œuvre, le sens et le rôle de la planification, mais aussi, la prise en compte (ou non) de la participation des habitants, sans oublier les modalités d'incorporation des jeux et enjeux des différents acteurs (économiques, politiques, sociaux, techniques, culturels...).

#### **I-4-2 Eléments de définition :**

##### **I-4-2-1 Le projet urbain et les différents acteurs de la ville :**

En l'attente d'une meilleure compréhension et maîtrise de la notion de projet urbain, chaque catégorie d'acteurs dans la ville attribue à ce dernier une signification, un langage bien spécifique, suivant leur rôle et leur place dans la chaîne de la production urbaine.

Pour les concepteurs urbains, à savoir architectes, architectes urbanistes ou paysagistes, chaque travail portant sur la composition ou la forme urbaine est jadis qualifié de projet urbain, quelque soit son échelle d'intervention. Le projet urbain se situe en amont de l'action et s'en démarque. Ça consiste à proposer une vision, à imaginer un cadre de vie idéal et à préfigurer un résultat attendu. La morphologie urbaine est le centre et le support de l'intervention. Donc le projet urbain est centré sur le travail de définition, de conception qui est la représentation d'un résultat jugé souhaitable, avant d'être un résultat possible.

Pour les élus locaux, le projet est urbain lorsque celui-ci touche l'échelle territoriale, allant d'un quartier jusqu'à l'ensemble de la commune. Dans ce cas le projet urbain est attribué à

---

<sup>20</sup> Avitabile Alain, op.cit, p19.

l'ambition urbaine de la collectivité qui pourra s'appliquer à toute la ville. Donnant ainsi naissance à une stratégie urbaine de développement local.

Pour les habitants le projet urbain est souvent assimilé à une opération immobilière d'une certaine importance. Il appelle aussi à la pratique de la concertation et du débat public, chose qui contribue à une plus grande attention du public vis-à-vis des politiques urbaines conduites par les collectivités.

Pour les acteurs responsables de la réalisation de projets, le projet urbain correspond au processus de définition de l'opération d'aménagement depuis la phase de conception. Le projet urbain se construit véritablement dans l'action, lorsque les acteurs sont en place, et après une phase de prédéfinition des objectifs qui relèvent de la préparation de l'opération d'aménagement.

#### **I-4-2-2 Le projet urbain comme nouvelle culture d'action sur la ville :**

Au début des années 80, on commence vraiment à s'apercevoir de la montée en flèche de l'utilisation du terme de projet urbain dans le vocabulaire des professionnels de l'action urbaine. Visiblement le projet urbain est le plus souvent lié à une révolution de la pensée urbaine, ainsi qu'à la manière d'agir sur les territoires et se présente comme étant une alternative à ces modes d'action. Il part d'un renouvellement des représentations de la ville, du territoire et de l'action publique, d'un bouleversement des doctrines urbanistiques et architecturales et signale un changement dans les modes de faire et de gérer la ville et le territoire. Il tranche de manière définitive avec les approches des générations précédentes, ouvrant le champ à la pratique du partenariat public- privé, ainsi que l'association de la société civile au sein même du processus d'élaboration.

Contrairement à la planification et ces aspects normatifs et réglementaire, le projet urbain est à visée opérationnelle, ses actions relèvent le plus souvent d'une intension publique, même s'il peut exister des partenariats avec le secteur privé. Le plus souvent les transformations urbaines qu'effectue le projet urbain sont sensiblement liées à une stratégie urbaine d'ensemble à laquelle les collectivités comptent y accéder, c'est ainsi que « projet urbain et stratégie urbaine se rapprochent de plus en plus, voire se confondent dans l'usage du vocabulaire, pour certains acteurs »<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Avitabile Alain, op.cit, p14.

Le projet urbain s'intéresse à la réintroduction de la forme et du dessin urbain, non pas comme cela a été fait au début du vingtième siècle, mais on travaille beaucoup plus sur la composition urbaine en portant un intérêt majeur au paysage urbain. C'est ainsi qu'on découvre l'importance des vides et des espaces libres comme éléments de structuration du paysage urbain et notamment les espaces publics comme composantes clé de l'environnement urbain.

La réussite d'un projet urbain dépend principalement de cinq facteurs majeurs à savoir :

- Un soutien politique fort.
- Une maîtrise d'œuvre talentueuse.
- Une maîtrise d'ouvrage consciente.
- Des moyens financiers et techniques de nature publique.
- Et le partenariat public-privé.

### **I-4-3 Les différents champs d'action du projet urbain :**

#### **I-4-3-1 Les grandes infrastructures :**

Les grandes infrastructures sont un champ d'application très particulier du projet urbain, surtout ceux destinés aux communications. Les politiciens de différents Etats ont donné une autre dimension concernant les problèmes d'infrastructure, en essayant de leurs trouver une meilleure insertion urbaine, et de les intégrer dans des réflexions territoriales globalisantes. Les grands projets d'infrastructures tels que gares, gares TGV, et les infrastructures de transport collectif, qui, de part la réflexion sur leur tracé ont donné naissance à un projet urbain ou ils y ont fait partie.

#### **I-4-3-2 Les entrées de villes :**

Si on observe les entrées de nos villes, nul ne pourra ignorer l'existence d'un développement anarchique sur les franges d'agglomération et aux abords des voies à grandes circulation. En France la loi dite Barnier<sup>22</sup>, va introduire des dispositions de protection d'entrée de ville non encore urbanisée, dont l'objectif est de protéger le paysage, assurer la sécurité et éviter les nuisances avec l'implantation de bande non-edificandé.

---

<sup>22</sup> Avitabile Alain, op.cit, p37.



**I-4-3-3 Le développement social urbain :**

Le développement social urbain est l'un des champs où l'application de projet urbain se développe d'avantage. C'est à la fin des années 70<sup>23</sup> que vont se succéder un ensemble d'actions ayant pour but la réhabilitation des grands ensembles de logements sociaux. Cependant l'impact de ces opérations ne touchera pas le plan social, on prendra donc conscience de la nécessité de viser le développement social des habitants dans le cadre de l'urbain. Après la réhabilitation des quartiers, puis le traitement des pieds d'immeubles, on s'intéresse à l'aménagement des espaces collectifs extérieurs de quartiers. Et c'est dans ce contexte que va émerger la notion de projet urbain lié à la requalification de quartiers d'habitat social.

**I-4-3-4 Le renouvellement urbain :**

Le renouvellement urbain est une forme d'évolution de la ville. C'est une notion large qui désigne une action de reconstruction de la ville sur elle-même. Cela permet en particulier de traiter les problèmes sociaux, urbanistiques, architecturaux, etc. de certains quartiers anciens. Traditionnellement le renouvellement urbain s'applique aux projets de rénovation urbaine dans l'esprit d'un recyclage foncier et urbain, et s'inscrit dans le concept de « faire la ville sur la ville » qui vient comme alternative à l'étalement urbain. Le renouvellement urbain désigne aussi le phénomène de requalification de quartiers existants sans avoir recours pour autant à la démolition, on parle alors de réhabilitation.

**I-4-3-5 La reconversion de friche industrielle :**

Beaucoup de villes européennes souffrent *d'obsolescence* de grands terrains urbains, autrefois industriels, portuaires, ou militaires devenus des espaces délaissés de friches. Les mutations économiques de ces dernières années ont donné lieu à, de grandes restructurations industrielles, déclin d'activités et la fermeture des entreprises, chose qui a provoqué l'abandon de ces espaces.

Le transfert d'usage de ces espaces s'inscrit dans une stratégie de reconversion économique. Géographiquement ces terrains ont une position stratégique par rapport à la ville, ils représentent donc des opportunités foncières appréciables, mais l'inconvénient de ces terrains se manifeste dans le fait de rendre ces terrains urbanisables (dépollution ou décontamination), opération qui s'avèrent très coûteuse pour les états. A partir des années

---

<sup>23</sup> Avitabile Alain, op.cit, p38.

1980, on remarque qu'un bon nombre de municipalités en Europe programment sur leurs agendas politiques, la mise en place de politiques publiques dites de revitalisation ou de régénération de ces territoires. Ces politiques se traduisent par la mise en place de projets urbains et architecturaux s'appuyant sur des restructurations de grande ampleur : amélioration ou mise en place d'infrastructure lourde (autoroute, aéroport, TGV), création de parcs d'entreprise, développement de structure de formation, implantation d'équipements culturels et de loisirs.

#### **I-4-4 Aspects spécifiques du projet urbain :**

##### **I-4-4-1 Action urbaine à visée opérationnelle :**

Le projet urbain constitue un mode d'action spécifique pour les territoires, de part cette visée opérationnelle qu'il englobe, il compte parvenir à la concrétisation d'objectifs précédemment énoncés, chose qui nous renvoie à la notion générique de projet déjà évoqué plus haut. Dépassant ainsi les phases d'intentions et de l'édiction d'orientations, il s'agit de préparer l'action en faisant intégrer les modes de concrétisation de projet, et d'entrevoir « le chemin d'accès »<sup>24</sup> pour y parvenir, tout en mettant en œuvre : stratégie, partenariat, moyens techniques, fonciers et financiers.

##### **I-4-4-2 Le projet urbain et les logiques sectorielles :**

En termes de contenu, le projet urbain est une démarche qui se veut globale et transversale, qui vient comme alternative aux logiques sectorielles héritées d'un système centralisé où les différents domaines d'intervention sont cloisonnés et isolés. Il met en jeu des approches managériales qui articulent les différentes actions qui s'effectuent sur les territoires. L'on procède donc au partage du projet et à la division du travail en éliminant les logiques spontanées et le libre jeu des acteurs.

##### **I-4-4-3 Concertation et débat public :**

L'une des composantes clés du processus d'élaboration du projet urbain, est bien la sensibilisation et l'information croissante du public ainsi que l'association de la société civile. Les habitants sont devenus des acteurs de plus en plus présents, et les collectivités doivent les intégrer dans les projets au lieu d'essayer de les convaincre une fois le projet adopté. Pour les professionnels et les élus, le projet urbain devrait être indissociable du débat public, et prenant

---

<sup>24</sup> Avitabile Alain, op.cit, p84.

pour modèle les démarches comme celle engagées par la ville de Bologne vers les années 70 qui avait développé « l'urbanisme participatif »<sup>25</sup>. Reste que, la pratique de la concertation publique dépend des élus, ces derniers peuvent l'intégrer comme simple action de communication, ou au contraire comme une pratique sérieuse du débat public.

#### **I-4-4-4 Un processus au lieu d'un produit :**

Chose sur laquelle les différentes catégories d'acteurs qui invoquent les différentes dimensions du projet urbain se mettent d'accord, est que le projet urbain n'est pas un projet d'ouvrage<sup>26</sup>, il ne vise pas la réalisation d'un produit, mais il cherche plutôt le déclenchement d'un processus, soit, de production immobilière à savoir urbaine, et qui qualifie le projet urbain comme processus préparant l'acte de bâtir, soit, de démarche stratégique visant l'évolution des dynamiques urbaines se posant au-delà des aspects matériels que présente la production urbaine.

#### **I-4 4-5 Contenus du projet urbain :**

Le projet urbain, de part la nature de son contenu, s'inscrit dans le champ du social, il ne possède pas de modèle d'action prédéfinie. C'est un système qui a sa propre dynamique, la finalité n'est pas connue d'avance, au contraire, elle est à définir au fur et à mesure par le jeu d'acteurs en présence dans la chaîne de production. C'est une démarche stratégique, propre au projet dans le champ social, et qui ne pourra se faire de manière isolée, du fait de la nécessité d'impliquer les différents acteurs.

#### **I-4-5 Le projet urbain entre discours et pratique :**

Avec le développement de la notion de projet urbain, on commence à s'apercevoir des écarts qui existent entre discours d'intention et la réalité des pratiques et des modes de faire. Par rapport à l'approche conceptuelle, on parle d'une nouvelle culture urbaine, soucieuse du territoire, avec la recherche de continuité morphologique urbaine, force est de constater que cela ne se traduit pas toujours dans les faits, ainsi que l'existence de contresens. Et en tant que mode d'action, et par rapport au plan organisationnel, si le projet urbain se présente comme alternative au libre jeu des acteurs et aux logiques sectorielles, on constate tout de même, l'accroissement de la division du travail. Alors lorsqu'on élabore un projet partagé, la conduite de celui-ci devra passer par un découpage qui nous amènera sans doute à ses

---

<sup>25</sup> Avitabile Alain, op.cit, p87.

<sup>26</sup> Idem, p93.

logiques sectorielles qui apparaîtront comme incontournables. Donc il existe vraiment des divergences de fond dans les approches entre les différentes catégories de professionnels.

#### **I-4-6 Caractéristiques de la démarche de projet urbain :**

##### **I-4-6-1 Le jeu d'acteurs :**

Pour les professionnels du projet, l'identification des enjeux attachés à toute intervention sur un territoire, est incontournable, cela pour comprendre comment pourra émerger un projet urbain en tant que processus d'évolution et de transformation urbaine d'un lieu. Il faudrait voir sur quelles logiques et sur quelles convergences de jeu d'acteurs le projet peut se définir, en identifiant d'abord les convergences potentielles d'intérêt, repérer les stratégies ou le jeu d'acteurs en tant qu'individus avec le poids de leur représentation, qui va peser sur les décisions des collectivités. Ces dernières vont s'appuyer sur des consensus d'action avec les différentes catégories d'acteurs. Il est donc nécessaire de prendre en compte le jeu d'acteurs concrets par lequel le projet urbain pourra véritablement se concrétiser.

##### **I-4-6-2 Pour une conception globale du projet :**

Pour une compréhension meilleure de la démarche de conception de projet urbain, il faut s'interroger sur l'objet et la nature de cet état futur souhaité et recherché. Les acteurs chargés de la conception devront se centrer sur ce plan en ciblant des modes réellement opératoires, sans trop se soucier de leur portée réelle et de leurs limites. Or, il existe des interactions fortes entre ce qu'il s'agit de concevoir et la manière de traiter le contenu et les outils à mobiliser. Aussi il sera essentiel, au sein de l'équipe chargée de la conception, de s'entendre sur les enjeux et la concrétisation des résultats.

En réalité la conception ne saurait se réduire à la mise en formes urbaines, le travail se centrera sur le contenu du programme sur lequel les acteurs vont s'accorder en tant que composante maîtresse du projet. Cela devrait dépasser la seule expression matérielle et quantitative, il pourra s'exprimer en termes d'usages, de modes de vie, de sens...etc. encore une fois c'est un processus qui est visé.

C'est aussi la faisabilité qui est en jeu dans cette démarche de conception, l'expression de la volonté de parvenir à un état futur souhaité ne saurait constituer l'aboutissement de la démarche de projets urbains mais seulement un support, la mise en forme du projet est une étape essentielle dans la démarche de conception, mais elle ne constitue que l'une des composantes du projet qui est à articuler avec les autres composantes.

**I-4-6-3 Le management « un aspect stratégique du projet urbain » :**

Face à la multiplication du nombre d'acteurs sur la scène urbaine, ainsi que la nécessité de la division du travail, on se voit confronté à la segmentation des phases du processus du projet urbain et les missions des intervenants. Cette complexité particulière du processus du projet urbain nous amène au problème de management de ces projets. Il ne suffit pas de définir comment articuler ces différentes logiques sur le papier, mais plutôt trouver un moyen de les gérer sur le terrain.

Ainsi suite à ces évolutions, le management de projet se pose comme une compétence nouvelle attendue des professionnels, et qui nécessite de prendre en compte des temporalités multiples. Défini comme technique d'animation et de gestion, le management de projet s'exerce à deux niveaux : le premier politique pour donner une identité au projet et définit ses modalités de concrétisations, le deuxième technique, s'appuyant sur des équipes pluridisciplinaires très qualifiées. L'articulation entre les deux devient ainsi une des clés des montages organisationnels des projets urbains. Donc le projet urbain se présente comme une double démarche de conception et de management. L'élaboration du projet doit s'inscrire dans un dispositif où chaque acteur est identifié et ses rôles définis, ce même dispositif devrait être managé au plan technique et politique.

Avec la décentralisation, les collectivités locales se sont structurées et professionnalisées dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage urbaine. On remarque l'émergence des métiers de management de projet au service d'une maîtrise d'ouvrage souvent collective et partagées entre collectivités locales et Etat.

Le management de projet a fait des percées dans certains champs, comme le développement social urbain à travers des professionnels de la maîtrise d'ouvrage, ainsi, on assemble, on coordonne, on manage avec l'aide d'acteurs qui apportent leur part de contenu.

## **I-5- Le management de projet appliqué au projet**

### **urbain :**

#### **I- 5-1 Les composantes clés d'un projet urbain :**

Avant d'évoquer l'aspect du management de projet urbain, il est nécessaire de rappeler, quelles sont les composantes clés du projet urbain auxquelles devrait s'appliquer ce dernier ?

##### **I-5-1-1 Le programme ou le contenu programmatique :**

Il consiste à définir le processus visé, tout en s'inscrivant dans une stratégie globale pour atteindre les objectifs visés. Cette phase constitue un réel travail de conception programmatique et qui relève d'un processus itératif. Ainsi on passera de la formulation de l'ambition urbaine aux objectifs du projet pour enfin arriver à un programme « prévisionnel ». C'est qu'une fois les engagements des acteurs établis, qu'on pourra parler de programme opérationnel qui définit le contenu ainsi que les modalités attachées à la mise en œuvre du projet dans le temps.

##### **I-5-1-2 La préfiguration du projet :**

La préfiguration du projet met en jeu tout le travail de conception et cela, en termes d'organisation fonctionnelle, de design urbain et paysager, ainsi que de définition technique. En ce sens, le travail de conception d'un projet urbain ne se réduit pas uniquement aux expressions spatiales, mais consiste aussi à l'élaboration de projets immatériels, pour réussir à concrétiser les objectifs attachés au projet.

##### **I-5-1-3 Le processus de réalisation :**

C'est le moyen par lequel l'ambition urbaine pourra s'inscrire comme une réalité urbaine, c'est en quelque sorte le moyen de parvenir aux objectifs visés. Il consiste à imaginer les mécanismes, conditions et modalités d'inscriptions des objectifs exprimés à travers le programme conçu, dans les logiques de productions urbaines. En d'autres termes, c'est définir les modes opératoires par lesquels le projet va pouvoir se concrétiser, en s'inscrivant aussi bien dans les logiques d'acteurs que dans les logiques opérationnelles.

**I-5-2 La fonction de management de projet au centre du process :**

Avec les évolutions intervenues dans le champ de la production urbaine, la multiplication des acteurs et l'accroissement de la division du travail, les fonctions de management de projets urbains sont mises en avant, pour assurer l'articulation entre le processus technique et le processus décisionnel. Il est devenu une discipline essentielle à la réussite de toute opération urbaine. Le directeur de projet ou le « manager de projet » est devenu l'interface du maître d'ouvrage avec les différentes équipes de conception, de réalisation et d'exploitation. Cependant, le rôle du manager urbain reste peu répandu, on passe directement du maître d'ouvrage au concepteur tout en négligeant ce maillon intermédiaire. Le rôle du manager de projet serait le pilotage d'une démarche prédéfinie au sein d'un ensemble d'acteurs.

**I-5-3 Le management de projet : les quatre fonctions à assurer :**

Les modèles de management appliqués aujourd'hui, se détachent clairement des modèles hiérarchiques qui procèdent par attribution et par répartition des tâches à un acteur spécialisé. A ces derniers, se substituent des modèles de management fondés sur des logiques d'impulsion et de régulation. Suite à ces transformations, une restructuration des rapports entre les différents acteurs et fonctions est mise en place. Ces derniers se répartissent selon quatre niveaux d'intervention : la politique urbaine, le portage politique des projets urbains, le pilotage technique des projets et la réalisation.

**I-5-3-1 L'élaboration de la politique urbaine :**

C'est le niveau le plus amont, celui qui définit la stratégie urbaine. En s'appuyant sur des diagnostics, cette fonction comprend l'identification et le lancement des projets urbains structurants, en fixant leur localisation, leurs enjeux, leurs objectifs et leurs rapports au reste du territoire. C'est une responsabilité purement politique où peuvent contribuer des instances économiques ou sociales.

**I-5-3-2 Le portage politique des projets :**

Ce niveau correspond à la prise en charge politique et financière de projets urbains identifiés et localisés et aux objectifs définis par le niveau politique. Le portage politique est le niveau de l'organisation qui associe les pouvoirs dès lors qu'il y a plusieurs partenaires. Les supports du portage politique peuvent être divers : comité de pilotage, syndicats, société d'économie mixte avec participation de l'Etat...etc. C'est à ce niveau là, que se déterminent les règles de partage éventuel des coûts et des risques financiers, c'est le lieu de décisions politiques

et des arbitrages sur le contenu du projet.

### **I-5-3-3 Le pilotage technique :**

Ce niveau stratégique recouvre la fonction d'impulsion et de régulation qui met le système de production en mouvement et coordonne les différents acteurs. Cette mission consiste à traduire la stratégie en prescription opérationnelle, à attribuer les responsabilités aux différents acteurs, à définir la configuration du projet et à le faire exécuter par les différents opérateurs. C'est le niveau d'articulation entre le politique et les opérateurs de la réalisation. Il s'agit d'une fonction de chef d'orchestre qui dispose de ces outils propres : suivi, tableaux de bord, comptes et budgets globalisés.

### **I-5-3-4 La réalisation :**

Ce niveau mobilise directement tous les opérateurs qui contribuent à l'atteinte des objectifs. Chacun, suivant sa spécialité œuvre dans le dispositif dont la cohérence est assurée par le pilotage technique. La dynamique du projet exige une interaction permanente entre les différents niveaux.

## **I-5-4 Le processus politique:**

### **I-5-4-1 Les conditions pour engager une démarche de projet urbain :**

Pour qu'une démarche de projet urbain soit engagée, des éléments déclencheurs doivent exister. En premier lieu qu'il y ait un initiateur porteur d'une intention urbaine, et en second lieu, qu'il y ait des éléments moteurs de nature à déclencher cette démarche.

#### **I-5-4-1-1 La présence d'initiateurs porteurs d'une intention urbaine :**

Dans ce contexte là, le cas le plus répandu est celui de la collectivité, qui peut être à la fois initiatrice de projet et maître d'ouvrage. Comme il peut y avoir d'autres cas où l'initiative est multiple, et peut émaner de différents acteurs publics. Cependant, la collectivité peut prendre l'initiative d'une démarche de projet urbain sans en assurer la maîtrise d'ouvrage, en laissant cette dernière à d'autres instances. Dans tous les cas, toute investigation de la part des Professionnels ne pourra prendre sens, que lorsque cet initiateur (collectivité ou autre) est clairement défini et identifié. Ce type d'investigation aura comme résultat, l'émergence d'une ambition urbaine qui pourra permettre d'aller vers l'élaboration d'un projet urbain.



**I-5-4-1-2 La présence d'éléments déclencheurs :**

De manière générale, le déclenchement d'une démarche de projet urbain, devrait s'appuyer sur la connaissance de facteurs et de conjonctions de situations déterminantes. L'engagement dans un processus de projet urbain pourra se faire sur la base d'un ou plusieurs de ces éléments déclencheurs (événements particuliers, stratégie d'acteurs économiques...). Il faudrait savoir à quel moment propice engager l'élaboration du projet ? Est-ce qu'il faut attendre une opportunité majeure pour engager la démarche, ou bien attendre un temps de maturation pour qu'un certain nombre de conditions favorables soient réunies ? Donc il faudrait assurer un maximum de conjonctions favorables, mettre en œuvre une stratégie d'ensemble, et puis inscrire le projet dans le temps au moment opportun.

Aussi, des événements extérieurs peuvent conduire des acteurs à révéler des ambitions et faire émerger les bases nécessaires pour engager une démarche de projet urbain. Prenant comme exemple le cas des jeux olympiques de 1982, qui ont permis de donner à Barcelone une accélération et des moyens pour un projet urbain engagé de longue date à l'échelle de la ville.

**I-5-4-2 Initier la démarche de projet :****I-5-4-2-1 Préciser l'ambition urbaine et les attendus du projet :**

Dans cette phase, il s'agit pour la collectivité de formuler ou de préciser l'ambition urbaine et les attendus du projet par rapport à la stratégie d'ensemble, et cela dans différents registres d'action et à différentes échelles d'intervention. Donc il faudrait définir « en quoi un projet urbain peut servir cette ambition urbaine et comment celui-ci peut s'articuler à la stratégie urbaine ou territoriale ? »<sup>27</sup>.

**I-5-4-2-2 Révéler les enjeux :**

À cette phase, il est indispensable de procéder à des approches exploratoires, pour contribuer à faire émerger l'ambition urbaine. En premier lieu, il serait nécessaire de faire ressortir les enjeux attachés au devenir possible du secteur concerné, ensuite mettre en évidence les évolutions possibles capables de provoquer une prise de position de la part de la collectivité. C'est en quelque sorte énoncer des scénarios prospectifs qui mettent en évidence différentes évolutions prévisibles. Ces approches qualifiées d'études préalables, pourront s'appuyer sur le recueil d'éléments de connaissances, des expertises, ou des enquêtes

---

<sup>27</sup> Avitabile Allain, op.cit, p179

d'opinion, pour enfin arriver à un diagnostic partagé. Notons qu'à ce stade, un premier travail avec les acteurs devrait s'engager afin d'assurer la fiabilité du processus et sa continuité.

#### **I-5-4-2-3 Identifier les conditions de concrétisation de l'ambition urbaine :**

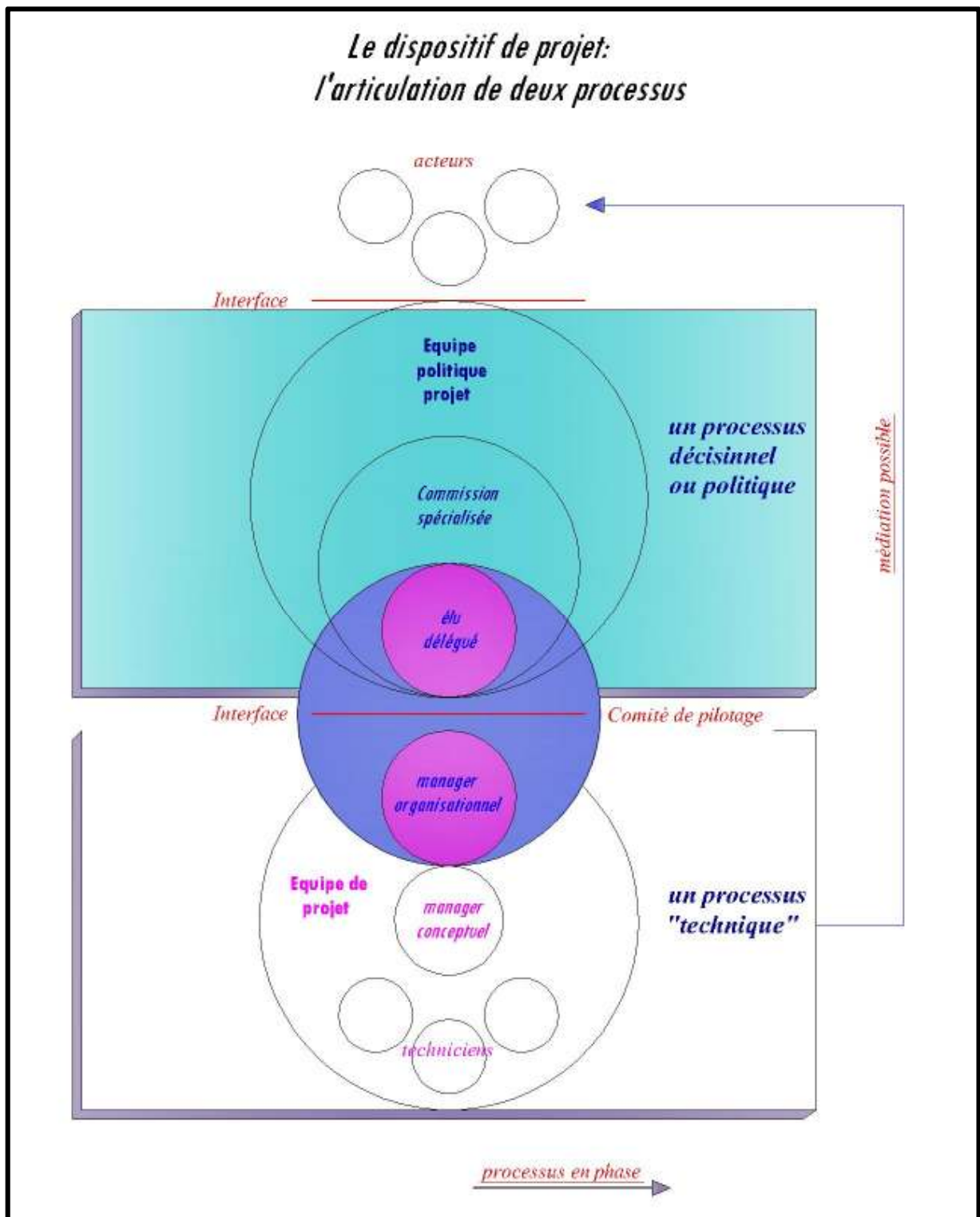
A ce stade, il ne s'agit pas de procéder à des études de faisabilité, mais de prédéfinir les conditions de concrétisation de l'ambition urbaine, ainsi que de repérer les acteurs susceptibles de se mobiliser autour des axes de projet. Il faudrait donc apprécier ce qui apparaît réaliste par rapport aux objectifs formulés. C'est simplement entrevoir les Chemins d'accès possibles et d'identifier les différents axes de concrétisation du projet, par rapport aux éléments d'environnement connus, les dynamiques sociales et urbaines, et le marché immobilier et ses perspectives.

#### **I-5-5 Le projet urbain, un processus technique et organisationnel à articuler :**

La construction du contenu du projet urbain met en jeu deux types de processus de nature différente. Le premier est décisionnel ou politique faisant référence à un système d'acteurs multiples. Le deuxième est technique s'inscrivant dans une logique conceptuelle. La réussite d'un projet urbain, que ce soit en termes d'efficacité ou de qualité du contenu, dépendrait de la bonne articulation entre ces deux processus et leur gestion dans le temps tout au long de l'élaboration du projet.

En effet, une démarche bien structurée au niveau du processus technique, peut faillir sur le plan opérationnel si elle n'est pas bien articulée avec le processus décisionnel et vice versa. Donc, la non articulation entre ces processus risque de buter dans la phase opérationnelle par l'absence d'un véritable « portage politique » du projet, comme évoqué plus haut.

Si on se réfère au schéma qui suit, on peut remarquer l'importance majeure du management de projet, comme maillon indispensable à la réussite du projet urbain. En effet on distingue l'existence de deux niveaux de management de projet. L'interaction de ces deux processus devra donner naissance à un comité de pilotage intégrant les élus et le manager organisationnel. Ce comité fera la navette entre le processus politique et le processus décisionnel, afin d'assurer une articulation permanente entre les deux. Le management organisationnel assurera l'interface avec l'instance décisionnelle, qui inclut la charge de constituer et d'animer l'équipe-projet. Le management conceptuel, lequel va organiser et animer les contributions nécessaires à l'élaboration du projet au plan du contenu.



**Figure n° 1 : Le dispositif de projet : l'articulation de deux processus.**

Source : Avitabile. A, *Mise en scène du projet urbain, pour une structuration des démarches*, L'harmattan, Paris, 2005. (Traitement : auteur).

**I-5-6 Types de dispositifs de management de projet :**

La relation entre le dispositif technique et l'initiateur ou la maîtrise d'ouvrage (en tant qu'instance politique) est primordiale, elle désigne en effet, le statut du manager de projet. A vrai dire, l'articulation entre élus et techniciens et le niveau de délégation accordé au manager de projet, sont des éléments qui permettent le choix du dispositif de projet pouvant influencer sur la qualité de la démarche.

Parmi les dispositifs de projet possibles, on peut citer principalement :

- Les dispositifs dans lesquels l'équipe technique est complètement distincte de l'instance politique ou décisionnelle (équipe externalisée). Ce dernier est mis en place lorsqu'il existe différentes phases : études préalables avec différents professionnels, puis études de réalisation conditionnelle, programme, conception urbaine, faisabilité...etc.
- Les dispositifs dans lesquelles le management de projet est interne à la maîtrise d'ouvrage dans le cas d'une collectivité, avec ou sans organisation spécifique en délégation. Ainsi il pourra y avoir un manager urbain interne à la collectivité au service direct de l'initiateur qui aura la charge d'animer et de piloter le processus de définition et de mise en œuvre du projet.

Le choix du dispositif de management de projet dépend essentiellement du choix du dispositif de projet en lui-même. Ainsi, et suite à la combinaison de différents paramètres, plusieurs cas de management de projet pourront alors se présenter :

- Un management de projet indépendant de la réalisation.
- Un management de projet indépendant de la réalisation, mais associant un opérateur urbain en amont pour apporter son appui d'expertise à la démarche.
- Un management de projet assuré par un opérateur désigné dès la phase d'initiation ou d'engagement de la démarche de projet.
- Un opérateur désigné, voir plusieurs opérateurs, avec un management de projet distinct, lequel pourra se poursuivre dans la phase opérationnelle pour assurer le suivi du projet.

**I-5-7 Spécifier les catégories d'intervenants:**

Il s'agit ici, d'éclairer la question des fonctions et rôles objectifs des catégories d'agents. Ce sont là de simples repères relatifs à la chaîne des intervenants dans le projet urbain.

**I-5-7-1 Le producteur urbain ou « l'initiateur » :**

En effet, il représente l'élément de base sur lequel pourra se construire tout le processus de projet. Donc la démarche de projet urbain ne peut être considérée comme telle en l'absence de cet agent-clé. Dans la pratique, cette fonction relève le plus souvent de l'élu qui a l'initiative de la démarche de projet, et sur lequel tombe la responsabilité auprès de ses administrés. Il assure l'interface avec l'ensemble des acteurs notamment ceux de la société civile. Il aura la charge de l'élaboration de consensus avec l'ensemble des acteurs à travers l'organisation de débat public. Il faut savoir, que la fonction de producteur ne se confond pas toujours avec la maîtrise d'ouvrage du projet, des agents spécifiques peuvent exister pour agir en qualité de maîtrise d'ouvrage.

**I-5-7-2 Les relais du producteur :**

Après que l'élu ait exprimé son ambition d'engager une démarche de projet, il faudrait donc passer à la formulation des attendus de ce dernier. Pour se faire, il pourra recourir à des « relais » pour l'aider à préciser les attendus d'une part, et à mettre en place le dispositif de projet d'autre part. Ces relais du producteur peuvent aller du simple conseil, au rôle de management de projet consistant « à organiser et à mettre en place le dispositif permettant de transformer la formulation de cette ambition en une véritable commande passée aux différents professionnels pour concourir à l'élaboration du contenu. Ce rôle de management de projet urbain [...] entre dans le champs de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage »<sup>28</sup>.

Ensuite viendront les relais attachés à la mise en œuvre du projet où le producteur confie le management de projet à un opérateur public désigné en amont pour conduire la mise en œuvre du projet.

**I-5-7-3 Le réalisateur :**

Il est nécessaire d'évoquer la fonction d'opérateur de la réalisation de projet, avant même d'aborder la fonction de management de la démarche de projet. L'opérateur de la mise en œuvre du projet ou réalisateur a pour rôle de conduire la mise en œuvre du projet et de mener la réalisation à son terme, voir de mettre en place un dispositif de gestion.

En pratique, c'est un rôle « d'assembleur » assurant les différentes tâches qui vont conduire à produire l'offre foncière et à la commercialiser sur le marché, avec toutes les conditions techniques et juridiques que cela suppose et le respect des objectifs assignés au projet. Entre

---

<sup>28</sup> Avitabile Allain, op.cit, p157.

autre, le réalisateur pourra être chargé dès le départ d'organiser et de manager l'ensemble de la démarche de projet, agissant en qualité de manager sur la base d'une mission d'assistance la maîtrise d'ouvrage, ou de mandat d'étude puis en qualité d'opérateur-aménageur pour la mise en œuvre du projet.

#### **I-5-7-4 Le manager de projet :**

Les composantes du contenu du projet urbain, à savoir, le contenu programmatique, la préfiguration du projet et le processus de réalisation, mettent en jeu des compétences différentes au sein de configurations d'acteurs très variables. En ce sens le manager de projet aura pour rôle, la conduite du processus d'élaboration du projet pour l'amener ensuite dans sa phase de mise en œuvre. Et comme l'a bien précisé Alain Avitabile, le manager de projet au plan organisationnel aura la charge :

- De rassembler et de mettre en place les différents savoir-faire requis (les identifier, les réunir, les coordonner) ;
- D'animer le jeu des acteurs sous la responsabilité du producteur, en dernière instance et d'instruire le processus décisionnel (interface processus technique-processus décisionnel) ;
- De conduire le processus d'élaboration en faisant ressortir les points de débats, les choix effectuer, les consensus à établir, le tout dans un objectif de résultat calé sur un délai et un budget définis ou prédéfinis au départ ;
- De veiller à l'adéquation du contenu élaboré aux objectifs exprimés par les élus et acteurs associés ;
- De manager au plan organisationnel la mise en forme progressive du projet, en assurant l'interface entre les différents intervenants.

Donc le manager de projet est le garant de l'aboutissement du projet. Il doit s'assurer que les choix de contenu soient bien portés par le producteur-initiateur de la démarche de projet. Cette fonction relève du champ de la maîtrise d'ouvrage dont elle constitue un relais.

Dans la pratique, ce rôle essentiel peut être assuré soit par un agent indépendant de toute logique opérationnelle, ou bien par le réalisateur, ou par le producteur. Dans le cas où ce rôle est assuré par le réalisateur, ce dernier aura la responsabilité globale du produit urbain, supervisera les producteurs immobiliers par le fait qu'il va agir dans un rôle de maître d'ouvrage mandaté.

**I-5-7-5 Le management conceptuel :**

Avec la montée croissante de la division du travail, il existe un champ où les formations sont peu répandues, c'est le champ de la conception urbaine, où les concepteurs urbains se forment en grande partie par l'apprentissage. Et si les formations en management de projet se développent, empruntant au champ du projet technique et au champ de l'action sociale, elles sont encore peu appliquées dans le domaine du projet urbain. De ce fait, la fonction de management conceptuel devrait être accomplie afin de pouvoir articuler les différentes composantes du contenu que vont assurer les différents professionnels. Mais cette démarche ne prendra vraiment sens, que dans un système d'acteurs à la base du processus de projet urbain chapoté par le producteur et ses relais.

Comme nous l'avons déjà évoqué, il est nécessaire d'articuler le processus décisionnel et le processus technique. Donc la fonction de manager général de projet pourra s'appuyer sur celle du manager conceptuel pour organiser cette interface et orienter l'avancement du processus de conception. Dans la pratique, cette fonction peut être assurée par le manager de projet, à condition que ce dernier ait une maîtrise du volet organisationnel et conceptuel. Le rôle du manager conceptuel se résume comme suit :

- Assurer l'assemblage des différents savoir-faire identifiés et réunis par le manager général du projet, en articulant les différentes composantes du contenu.
- Animer la réflexion sur le contenu, c'est-à-dire le processus de conception du projet, à partir des objectifs exprimés et de la prise en compte du système d'acteurs, en articulant avec le manager général du projet.
- Conduire ce processus de conception à son terme, par rapport à l'avancement général de la démarche de projet, en faisant ressortir à chaque fois les choix à effectuer parmi les options et les scénarios envisageables.
- Veiller au respect de la qualité du contenu, en termes d'adéquation avec les attentes recueillies par le manager général du projet.
- Conduire la phase de finalisation du projet pour assurer le passage à l'opérationnel, en assurant l'interface entre les différents contenus techniques.

**I-5-8 Les enjeux de la maîtrise d'ouvrage :****I-5-8-1 La maîtrise d'ouvrage publique :**

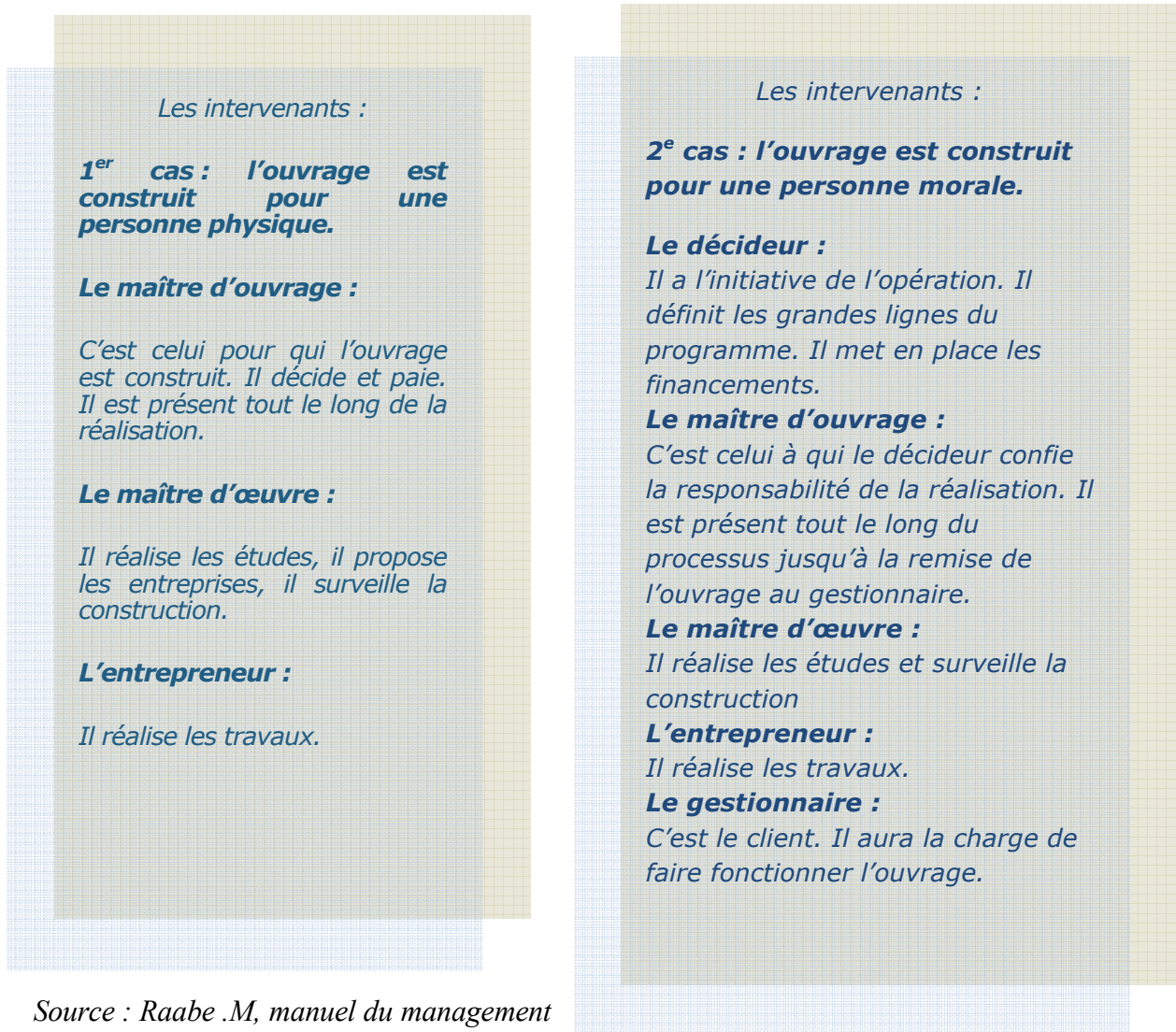
Dans le cas simple, et quand l'ouvrage est construit pour un particulier, on distingue l'apparition successive des trois intervenants suivants :

- Le client, dénommé maître d'ouvrage, est celui pour qui l'ouvrage est construit.
  - Le maître d'œuvre (architecte et bureau d'étude technique) réalise les études et surveille la construction.
  - Les entrepreneurs réalisent les travaux qui sont remis une fois achevés au client.
- Donc le maître d'ouvrage est la personne physique ou morale pour laquelle l'ouvrage est construit.

Quand l'ouvrage est construit pour une personne morale, la maîtrise d'ouvrage se répartie alors sur trois niveaux :

- La décision de faire et de financer reste au niveau de l'autorité politique.
- Cette dernière désigne un des services comme maître d'ouvrage pour mener l'opération de bout en bout.
- Enfin, l'ouvrage est construit pour un utilisateur final préexistant, qui doit le prendre en charge après la réception des travaux et assure son fonctionnement.

**Figure n°2 : la maîtrise d'ouvrage publique.**



Source : Raabe .M, manuel du management de projet, 2001, (traitement : auteur).



**I-5-8-1-1 Le rôle du maître d'ouvrage :**

« Il appartient au maître d'ouvrage, après s'être assuré de la bonne faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle, d'en assurer le financement, de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé et de conclure avec les maîtres d'œuvre et entrepreneurs qu'il choisit, les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux<sup>29</sup> ».

Donc le rôle du maître d'ouvrage est la conduite du processus de réalisation à son terme, dans le cadre du programme et des financements fixés par les autorités supérieures.

**I-5-8-1-2 La conduite d'opération et les missions du maître d'ouvrage :**

Pour la conduite d'opération, le maître d'ouvrage peut recourir à l'intervention d'un conducteur d'opération pour une assistance générale à caractère administratif, financier et technique. La passation et la gestion des contrats restent sous la responsabilité directe du maître de l'ouvrage.

Quand au rôle du maître d'ouvrage, il se traduit dans la pratique par un ensemble d'actions concrètes qu'il doit prendre en charge. Ces actions se regroupent en deux phases :

Une première phase d'études préalables, où sont précisées la consistance de l'ouvrage et les conditions de sa réalisation. Une seconde phase de réalisation où prennent place les études de conception et les travaux de construction.

**I-5-8-2 Les études préalables :****I-5-8-2-1 L'analyse des conditions de réalisation :**

Le maître d'ouvrage doit effectuer un certain nombre d'études préalables de façon à préciser les conditions de réalisation du projet. Les études de site (localisation, desserte, coût foncier, constructibilité, etc.) doivent permettre aux décideurs d'arrêter la localisation de l'opération. L'analyse des contraintes réglementaires et d'urbanisme, les études de sol, le diagnostic des bâtiments existants, doivent permettre de préciser l'esquisse financière et les délais de réalisation de l'opération, et de vérifier qu'ils sont compatibles avec les objectifs des décideurs.

---

<sup>29</sup> Raabe Michel, op.cit, p181.

**I-5-8-2-2 Le programme :**

C'est le document par lequel le maître d'ouvrage définit aux concepteurs les objectifs et performances que le projet à réaliser doit remplir. Le décideur politique ne fixe que les grandes lignes du programme. Il appartient au maître d'ouvrage d'amener la définition du programme au niveau nécessaire aux concepteurs pour établir les projets.

En effet, le programme est défini par étapes :

- Le programme général, qui doit exposer les objectifs du projet, les contraintes et liberté du site, l'organisation fonctionnelle d'ensemble du projet.
- L'ajustement du programme au budget, à cette phase de programmation, une étude du coût de l'opération doit permettre d'en fixer l'enveloppe financière et de la faire valider par les décideurs.
- L'ajustement du programme au projet : le programme sera ensuite ajusté en fonction du projet de façon à permettre sa mise au point.

**I-5-8-2-3 La préparation du fonctionnement futur du projet :**

A ce stade, il s'agit pour le maître d'ouvrage d'analyser avec l'organisme qui sera chargé de l'exploitation du projet, l'ensemble des conséquences de la prise en charge de ce dernier, en termes de budget et en termes d'emploi. Des simulations doivent être menées pour évaluer le coût de fonctionnement des équipements. Il doit être réalisé une estimation des équipes techniques nécessaires pour faire fonctionner les équipements.

**I-5-8-2-4 Mise en place du management général du projet :**

L'instance de la maîtrise d'ouvrage aura la charge de désigner un pilote ou manager de projet technique, en précisant les limites de ses attributions. Le manager constituera l'équipe de projet et conduira la démarche de projet au plan organisationnel. Il peut être interne ou externe à la maîtrise d'ouvrage, faisant partie d'un organisme opérateur, consultant indépendant ou chef de projet recruté par la collectivité pour cette mission. A ce stade là, il faudrait définir le mode d'articulation entre l'instance politique et l'instance technique. Une fois cette articulation définie, c'est l'équipe projet qui devrait se constituer autour du manager général.

**I-5-8-3 La réalisation :**

Au cours de la seconde phase de l'opération, le rôle du maître d'ouvrage consiste à conduire les études et les travaux. Sa mission est décrite comme suit :

**I-5-8-3-1 Le choix de la maîtrise d'œuvre :**

Le contrat de maîtrise d'œuvre doit être négocié avec l'architecte et le bureau d'études et définir de manière détaillée le partage des tâches et celui des honoraires. L'équipe de maîtrise d'œuvre est désignée généralement à la suite d'un concours, auquel architecte et bureaux d'études se présentent groupés. Dans la majeure partie des cas, le jury se prononce sur les projets architecturaux et de ce fait l'architecte occupe une position de leader dans l'équipe. Le choix du bureau d'études ou des bureaux d'études, peut être réalisé suivant deux méthodes. Soit il est choisi par l'architecte et participe avec lui au concours, soit, dans des cas particuliers le maître d'ouvrage choisit indépendamment le bureau d'études qui est associé par la suite à l'architecte.

**I-5-8-3-2 Constitution de l'équipe de conception et son management :**

Le travail de conception, qui associe des compétences multiples, ne peut se faire avant la mise en place d'un manager conceptuel agissant comme directeur de projet sous l'égide du manager général. Il aura la charge d'animer la réflexion sur le contenu. Cette fonction doit s'exercer auprès de celle du manager de projet. A défaut, cette fonction peut être assurée par le manager général de projet, à conditions qu'il en ait les compétences. L'organisation du travail de conception nécessitera d'identifier au préalable les domaines de compétences et les savoir-faire requis en intégrant l'ensemble des contributions.

**I-5-8-3-3 La désignation des autres intervenants et l'association avec les différents acteurs :**

Le maître d'ouvrage doit aussi veiller à la désignation des autres intervenants nécessaires que sont : le bureau de contrôle, le coordinateur de sécurité, le pilote de projet et l'économiste. Pour ce qui concerne les assurances, quand l'Etat est directement maître d'ouvrage, *l'Etat étant son propre assureur* ne s'assure pas, ce qui ne l'empêche pas de mettre en cause la responsabilité des constructeurs et des fournisseurs. Il lui appartiendra aussi, de préciser le processus de concertation avec les différents acteurs, qui sera mis en place.

**I-5-8-3-4 La gestion administrative :**

Il s'agit d'obtenir les autorisations de construire, ce qui comprend :

- L'organisation des enquêtes publiques exigées pour la réalisation des grands équipements, des équipements classés, des opérations d'aménagement urbain, etc.
- L'obtention du permis de construire qui inclut la préparation, le dépôt, le suivi de l'instruction administrative et le suivi juridique des recours.
- La mise au point du programme de recherche archéologique lorsque le bâtiment est implanté sur un site qui nécessite des fouilles préalables.
- L'autorisation de travaux pour les monuments historiques.

**I-5-8-3-5 La gestion financière :**

Le maître d'ouvrage doit gérer le coût de l'opération dans le cadre des enveloppes financières qui ont été approuvées par la collectivité publique. Quand l'opération est financée sur les fonds publics, il doit suivre les procédures de gestion budgétaire qui fonctionnent par annuités et à deux niveaux<sup>30</sup>. Le maître d'ouvrage doit veiller à ce que chaque année soient inscrits au budget de la collectivité, d'une part, les autorisations de programmes nécessaires pour passer les commandes de l'année et, d'autre part, les crédits de paiements nécessaires pour régler les études et travaux qui seront à payer dans l'année.

**I-5-8-3-6 L'information du public :**

Un grand projet excite toujours la curiosité de nombreuses personnes pour des raisons très diverses. Le maître d'ouvrage doit organiser l'information régulière du public et des médias, indépendamment du fait qu'il doit aussi une information dans le cadre des procédures d'enquêtes publiques et de concertation. Cette information publique combine d'habitude différents moyens tels qu'expositions, réunions d'information, visites, articles, interviews, films vidéo, dossiers de presses, plaquettes d'information grand public, site internet, numéro vert, etc.

**I-5-8-3-7 La conduite des études :**

La conduite des études dont le maître d'ouvrage assure la responsabilité comprend plusieurs types d'actions :

- La coordination entre différents membres de l'équipe de maîtrise d'œuvre.

---

<sup>30</sup> Raabe Michel, op.cit, p184.

- Les arbitrages en cas de conflits entre spécialistes.
- L'information régulière de l'autorité de tutelle et des utilisateurs.
- L'instruction des décisions à prendre en cours d'études et les réponses aux questions de la maîtrise d'œuvre.
- Les décisions sur des études complémentaires.
- Le contrôle et l'approbation des études par étapes.
- Le contrôle de révolution des couts, de la qualité du projet et des délais.
- Le contrôle, l'approbation et le règlement des études.

#### **I-5-8-3-8 La désignation des entreprises :**

Le maître d'ouvrage a la responsabilité de choisir le mode de réalisation des travaux. Il mène la procédure de désignation des entreprises suivant les dispositions prévues dans le code des marchés publics. Il met au point et signe les marchés de travaux.

#### **I-5-8-3-9 La direction de chantier :**

La direction de chantier relève de la mission de la maîtrise d'œuvre. En principe, le maître d'ouvrage ne doit pas interférer dans les relations entre la maîtrise d'œuvre et les entreprises. Toutefois, le maître d'ouvrage a l'obligation de vérifier que la maîtrise d'œuvre respecte bien les procédures contractuellement définies, que les ordres de paiement aux entreprises visées par la maîtrise d'œuvre correspondant à des travaux réellement effectués, et que les délais de règlement prévus sont bien respectés. Enfin, le maître d'ouvrage doit instruire rapidement les demandes de travaux modificatifs effectués à la demande de l'entreprise, de la maîtrise d'œuvre, ou des utilisateurs.

#### **I-5-8-3-10 La réception des ouvrages :**

Pour le maître d'ouvrage, cette phase comporte :

- La vérification par la maîtrise d'œuvre et la réception des travaux réalisés par l'entreprise.
- Le suivi des levées de réserves sur travaux, et de la mise en jeu éventuelle des garanties sur défauts.
- Le règlement des entreprises.
- Si possible le règlement des réclamations.
- La transmission de l'ouvrage à l'organisme qui va assurer l'exploitation des ouvrages.

**I-5-8-4 Mettre en place les financements :**

Les fonds publics proviennent essentiellement de l'Etat, c'est-à-dire des crédits alloués à un ou plusieurs ministères, et des collectivités territoriales : régions, département, et communes. L'Etat n'emprunte pas spécifiquement pour financer un projet qu'il veut réaliser, mais fait appel au marché pour financer globalement la dette publique. Les collectivités territoriales ont la capacité d'emprunter auprès des établissements financiers privés. Le maître d'ouvrage a intérêt à vérifier la capacité de remboursement des emprunts afin d'éviter des incidents en cours de réalisation.

Les fonds publics peuvent aussi provenir de structures publiques telles que de syndicats intercommunaux, établissement publics, société d'économie mixte, qui ont aussi la capacité d'emprunter sur le marché privé des capitaux. Le financement peut aussi être réalisé par des structures parapubliques, dont les ressources ont un caractère public, telles que la Caisse de dépôt, les chambres de commerces, les associations reconnues d'utilité publique, etc.

**I-5-8-5 Organiser le passage à la réalisation :**

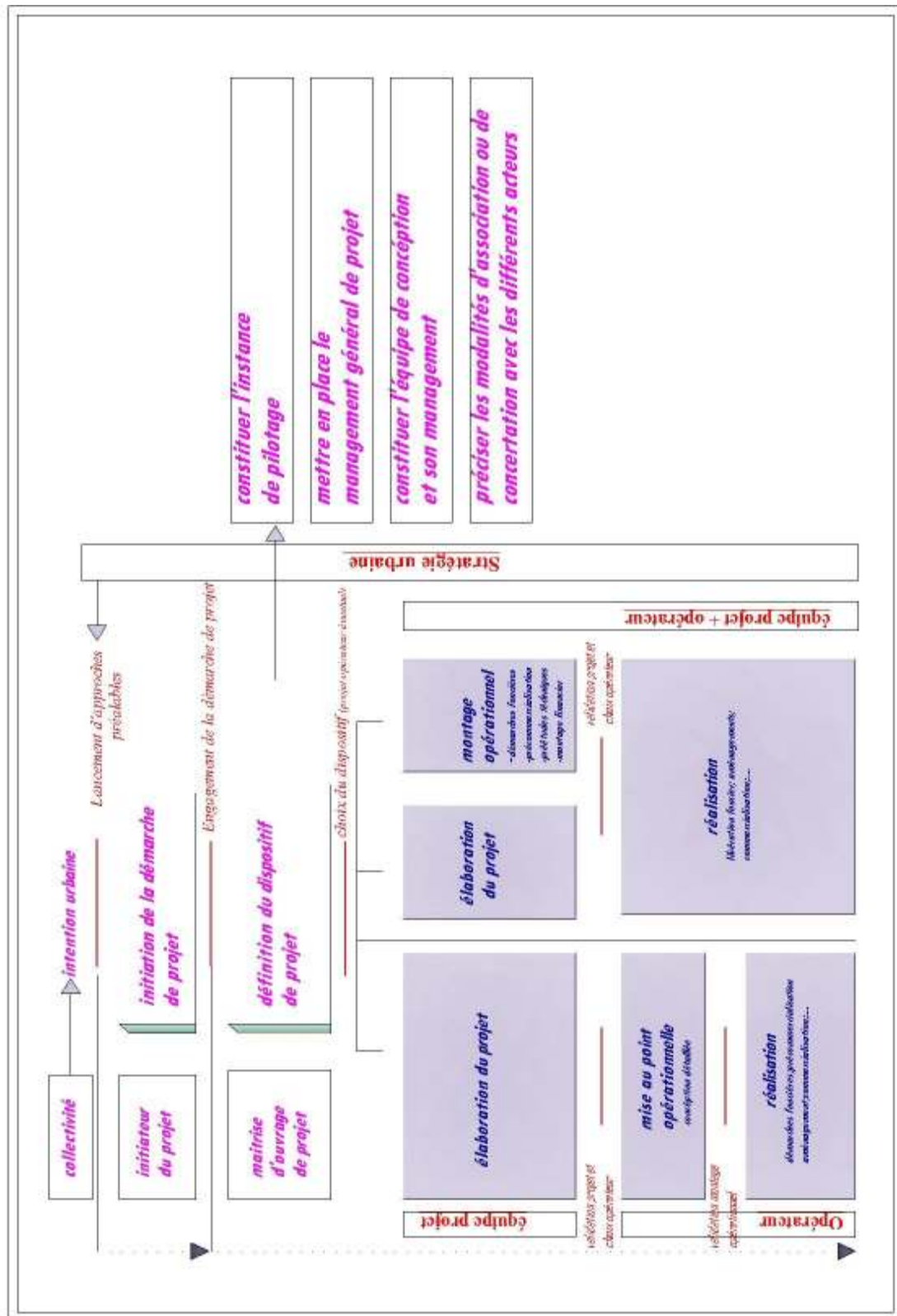
La démarche de l'élaboration du projet doit définir le mode de passage à l'action, donc le chemin d'accès pour l'atteinte des objectifs visés du projet. Ce mode de passage doit se faire aussi bien au plan organisationnel qu'au plan du contenu ; au plan de l'organisation pour définir le dispositif opérationnel qui sera mis en place, et sous l'angle du contenu qui lui prendra une dimension opérationnelle. Dans le cas échéant, il faudrait mettre en place un dispositif de « projet-action »<sup>31</sup>. L'organisation du passage à la réalisation doit prendre en considération le volet de la gestion qui s'avère être déterminant dans la réussite de l'opération.

**I-5-8-6 De la réalisation à la gestion urbaine :**

Il est indispensable de mettre en place une démarche d'accompagnement de la réalisation du projet, penser à la gestion urbaine, c'est l'intégrer dans le processus même de l'élaboration du projet.

---

<sup>31</sup> Avitabile Alain, op.cit, p203.



**Figure n° 3 : l'ordonnancement du projet urbain selon le choix du dispositif global.**  
 Source : Avitabile. A, *Mise en scène du projet urbain, pour une structuration des démarches*, L'harmattan, Paris, 2005. (Traitement : auteur).

**Conclusion :**

Le management de projet constitue une composante toujours présente dans tous le processus de projet urbain, de son début jusqu'à sa fin. Pour le projet urbain, le management de projet n'est pas perçu comme étant une compétence indépendante qu'on intègre au processus de projet, mais comme étant l'un des aspects indissociables de ce dernier.

En partant de l'élaboration de la politique urbaine, qui se trouve à un niveau très en amont dans le processus de projet, et en passant par la maîtrise d'ouvrage qui constitue un maillon décisif dans la chaîne de production urbaine, jusqu'à arriver à la réalisation et la gestion du projet ; le management de projet joue le rôle de coordinateur entre les différents acteurs, il organise le jeu d'acteurs ainsi que le passage d'une phase à une autre du projet. Tout en assurant le respect du coût et du délai.



## **CHAPITRE II : EXEMPLES DE REFERENCE.**

### **Introduction :**

Dans le chapitre qui suit, nous vous proposons une synthèse qui s'intéresse à deux projets urbains d'une grande envergure. Le premier est le projet d'Euralille, le deuxième est celui d'Euroméditerranée. Ces deux projets présentent des similarités particulières par rapport à notre contexte d'étude. Des similarités concernant les ambitions urbaines projetées, le contexte urbain et le contexte économique, mais présentent aussi de larges écarts par rapport à la manière d'agir. Dans cette synthèse, nous reprenons l'étude proposée par Tiano dans sa thèse de doctorat soutenu en 2007.

Le projet d'Euralille présente une opération de requalification urbaine largement connue, lancée en 1990 grâce à la mobilisation d'un exceptionnel trio : P. Mauroy (le politique), J-P. Baïetto (l'aménageur) et R. Koolhaas (l'architecte). Le projet d'Euroméditerranée présente des caractéristiques très différentes de celles d'Euralille. Cette opération a été initiée en 1995, mais elle trouve ses origines dans des réflexions antérieures. On distingue 4 phases dans la gestation et le déroulement du projet: les prémices d'Euroméditerranée, la création de l'établissement public et les premières années (1995-1998), l'époque Guénod (1998-2004) et enfin le tournant libéral (depuis 2004). Si aujourd'hui on parle de l'exceptionnel succès d'Euralille, on ne peut prétendre de même à Euroméditerranée. Elle n'est pas une opération ratée, mais ses résultats restent en demi-teinte.

Dans cette étude, nous allons essayer de ressortir les avantages et les inconvénients qui ont permis la réussite ou l'échec de ces opérations. Comment l'aspect managérial a-t-il contribué à la bonne exécution des projets ? Comment la mobilisation des différents acteurs a-t-elle facilité le déroulement d'un projet, et a ralenti l'avancement de l'autre ?

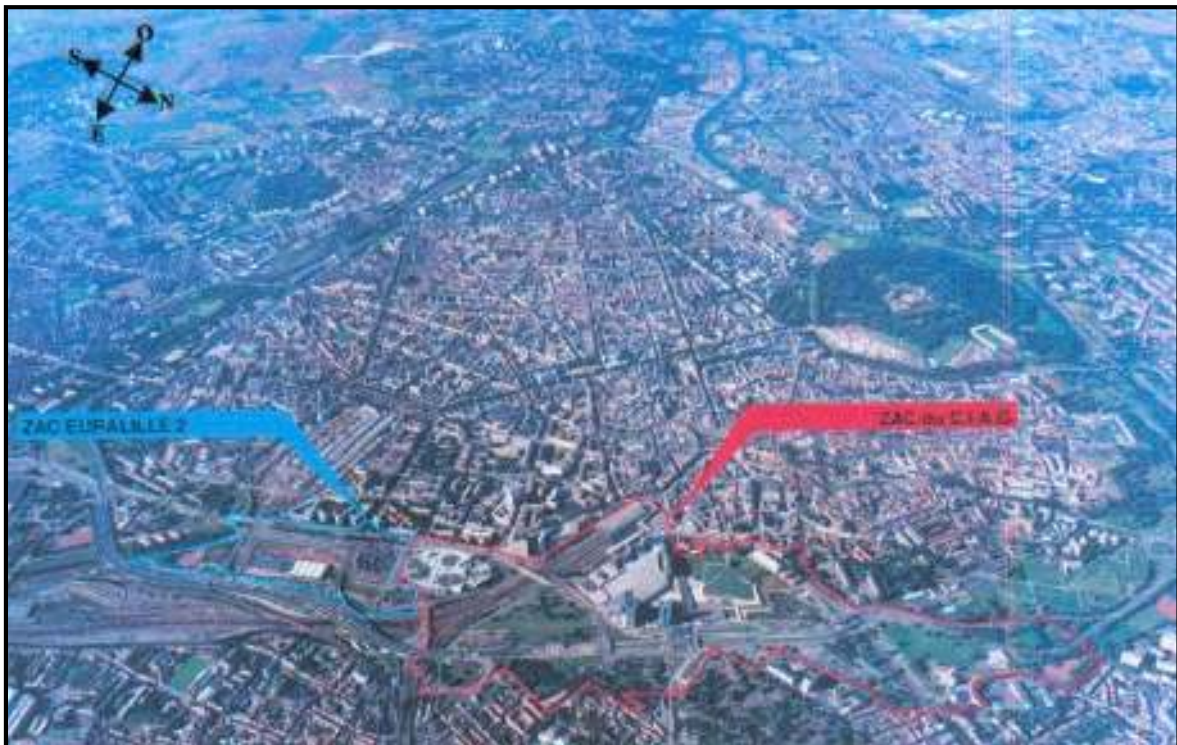
## II-1- LE PROJET D'EURALILLE

### II-1-1-Emergence du projet :

#### II-1-1-1 Le contexte géographique

Le périmètre de l'opération Euralille s'étend sur plus de 110 ha et se résume en deux ZAC : la ZAC du C.I.A.G (Centre International d'Affaires des Gares : 90 ha), plus communément appelée Euralille, et la ZAC Euralille 2 (22 ha). Elles sont situées au nord-est de Lille et s'étirent en une bande de plus de 2,5 km de long.

Dans le cas de Lille, le périmètre de l'opération était inclus dans l'ancien système de défense conçu par Vauban au XVII<sup>ème</sup> siècle, ainsi les ZAC d'Euralille étaient à l'origine constituées par une ancienne zone classée *non aedificandi*, elles sont considérées comme un espace de centralité (Euralille est située en lisière de centre ville) et ayant une situation frontalière (le périmètre d'Euralille fait la jonction entre les classes moyennes et supérieures du centre ville de Lille, et des périphéries traditionnellement ouvrières).



**Figure n°04 : vue aérienne de Lille et du périmètre des 2 ZAC d'Euralille.**

Source : TIANO. C, *Les fauteurs d'imaginaire*, Thèse de Doctorat, Université Paris8, 2007.

**II-1-1-2 Le contexte socio-économique :**

Dans les années 1990, la région de Lille, capitale de la France industrielle depuis 100 ans, est atteinte de plein fouet par la faillite des entreprises locales. L'origine de la crise industrielle est à chercher à la fois dans les difficultés de la conjoncture économique des années 1970-80 et dans la laborieuse modernisation des entreprises industrielles du Nord.

**II-1-1-2-1 Ampleur et impact de la crise industrielle dans Lille :**

Dans la région Lilloise, l'ensemble des branches de l'industrie de la région sont touchées. Les grandes entreprises (établissements de plus de 500 salariés) ont été les principales victimes de la crise économique. On en dénombrait 194 en 1979 et 113 en 1987, et elles sont responsables de la perte de 140 000 postes dans la région sur la période.

**II-1-1-2-2 Une situation socio-économique critique :**

Entre 1979 et 1987 les effectifs salariés chutent de près de 184 000 tous secteurs confondus. Dans l'industrie, entre 1973 et 1986, près de 40 000 emplois industriels sont détruits, soit 40% des possibilités de travailler, si bien que le taux de chômage explose dans la région passant de 3% en 1975, à 10,5% en 1982 et à 14% en 1987. Ces chiffres montrent l'ampleur de la crise sociale provoquée par la crise économique, surtout qu'il y a peu de création d'entreprise et donc d'emplois pour contrebalancer l'hémorragie industrielle.

**II-1-1-2-3 La tertiarisation comme planche de salut :**

La tertiarisation de l'économie de la région est amorcée dès les années 1960, mais elle est lente et ne compense pas les pertes d'emplois dans l'industrie. En 1968, le secteur tertiaire (51,63%) dépasse pour la première fois à Lille le secteur secondaire (48,37%), et il atteint même 80,7% en 1990. Mais cet essor n'a pas suffi à équilibrer le marché de l'emploi lillois où, dans les années 1975-1980, 36 000 postes ont été créés dans le tertiaire pour 40 000 perdus dans l'industrie. De plus, les emplois créés par la tertiarisation de l'économie régionale s'adressent rarement aux ouvriers sans aucune qualification dont les usines ont fermé. Cependant, les activités tertiaires ont sauvé la cité du désastre économique ce qui en fait la planche de salut lilloise.

### **II-1-1-3 Les composantes du projet :**

Euralille telle qu'elle a vu le jour en 1990, se compose de quatre projets présentés dans ce qui suit :

#### **II-1-1-3-1 La requalification du centre ville :**

Le centre ancien de Lille, appelé le vieux Lille, se situe dans la partie nord-ouest de la ville intra muros et correspond à ce qui resta du tissu et du bâti des époques médiévales et modernes. Le projet de requalification par les pouvoirs publics du Vieux Lille se fonde sur 3 éléments. D'abord la nécessité d'agir sur un quartier devenu insalubre tout en limitant l'appétit spéculatif des promoteurs. Ensuite la recherche par l'équipe municipale de nouveaux arguments d'attractivité pour Lille alors en pleine crise industrielle. Enfin, la volonté de ne pas reproduire les erreurs de la rénovation du périmètre Saint-Sauveur, dans les années 1960, qui a fait disparaître une partie du patrimoine médiéval de la ville pour construire un nouveau centre directionnel.

La requalification du secteur sauvegardé s'est faite en suivant une double logique : la restauration luxueuse, par la mairie ou des commerçants, des plus beaux monuments auxquels ont été attribués de nouvelles fonctions (musée, salle de théâtre, boutiques de luxe), et le rachat et la réhabilitation publics d'immeubles à des fins de logement social.

Cette première étape pour extraire Lille de ses difficultés urbaines et de son image sinistrée a été suivie de 3 autres projets visant à faire entrer la ville dans une nouvelle dynamique.

#### **II-1-1-3-2 L'entrée dans la modernité : le VAL**

La volonté de l'agglomération d'entrer dans l'ère des hautes technologies s'est traduite pour la première fois en 1977 par le lancement du projet de VAL. Le VAL, véhicule automatique léger -appelé à l'origine le Villeneuve-d'Ascq-Lille-, est une ligne de métro fonctionnant sans conducteur pour la première fois au monde. Le projet est mené à bien en dépit de critiques dénonçant un projet hors de prix, aventureux sur le plan technologique, et la première ligne du VAL est inaugurée en 1983.

Lille acquiert un statut de laboratoire des transports urbains, et commence ainsi à rompre avec son image de ville enlisée dans son passé industriel. Le VAL est le premier pas de la ville vers la modernité.

### **II-1-1-3-3Création d'une gare TGV :**

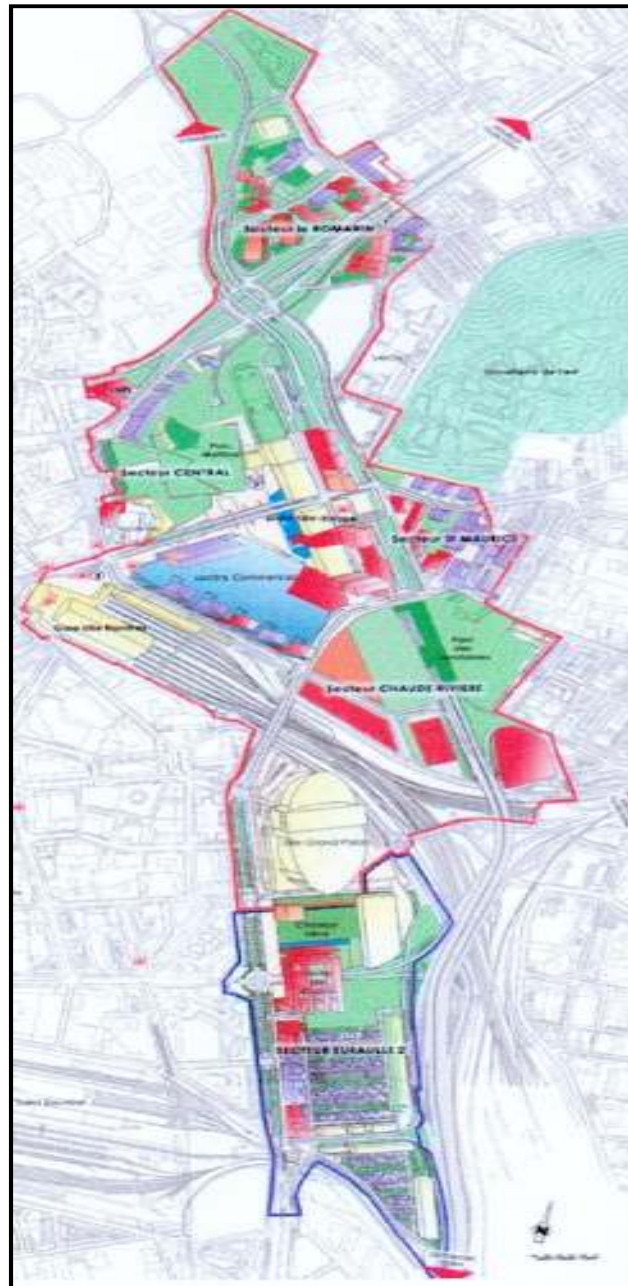
Le développement de Lille ne pouvait être conçu sans l'ambition de disposer d'une gare ferroviaire internationale. La création d'une gare TGV à Lille était assujettie à deux conditions. La première était que le tunnel sous la Manche soit effectivement percé. Or P. Mauroy a pris en 1981 ses fonctions de Premier ministre et a pu relancer le projet bloqué en 1978. . La seconde condition résidait dans le tracé du TGV Nord-Européen qui devait non seulement rapprocher le nord de la France de Paris, mais également se connecter aux réseaux belges et hollandais (via le Thalys), et anglais (via l'Eurostar).

La gare historique se trouvait en position de cul de sac par rapport aux lignes du TGV, si bien qu'il a paru assez vite évident que la construction d'une nouvelle gare s'imposait. C'est à J-M. Duthilleul, architecte en chef de la SNCF, qu'est revenu le chantier. L'ampleur du terrain et la nécessité de construire de toute pièce une nouvelle structure d'accueil ont permis à J-M. Duthilleul de concevoir un édifice de 500 mètres de long sur 50 de large à l'architecture contemporaine.

### **II-1-1-3-4 Euralille avant Euralille :**

Les premières réflexions pour un programme tertiaire sur les terrains qui entourent la nouvelle gare TGV débutent dès l'obtention du tracé intra muros, en 1987. Les trois principales figures d'Euralille y participent : P. Mauroy, alors maire de Lille, à l'origine du projet, Rem Koolhaas, l'architecte urbaniste de l'opération et J-P. Baietto, l'aménageur, pilote du programme jusqu'en 1998. Ce dernier, ancien directeur général de SCET (société centrale pour l'équipement du territoire), en tant que consultant indépendant, a proposé à P. Mauroy de créer une société fournissant des études stratégiques afin d'estimer les retombées financières de la nouvelle gare.

Ainsi, avant que ne soit créée en 1990 la sem Euralille, le projet est amorcé avec Euralille-Métropole, une petite structure d'étude ayant statut de société privée soutenue par de grands noms de la finance française, mais Euralille-Metropole devient assez naturellement la sem Euralille, dirigée par J-P. Baietto et pilotée par la communauté urbaine.



**Figure n°05 : plan programme d'Euralille.**

*Source : TIANO. C, Les fauteurs d'imaginaire, Thèse de Doctorat, Université Paris8, 2007.*

## **II-1-2- Acteurs du projet Euralille :**

Pour présenter le projet, on doit s'arrêter sur trois personnages et leurs relations tant ils ont eu une action déterminante dans la conception et l'évolution du projet. On met le point ici sur la personnalité, le statut et le rôle au sein d'Euralille de ces trois acteurs centraux du programme.

### **II-1-2-1 A l'origine Pierre Mauroy : le politique**

P. Mauroy fait parti des poids lourds du socialisme de la Vème République. Originaire du Nord, son premier mandat électif est, en 1971, un mandat de conseiller municipal à la mairie de Lille auprès d'A. Laurent. Il lui succède à la tête de l'équipe municipale 2 ans après, et reste près de 30 ans (5 mandats de 1973-2001) à la tête de la ville. Avec l'accession des socialistes au pouvoir en 1981, sa carrière prend une ampleur nationale puisque F. Mitterrand le nomme premier ministre pour 3 ans. Il est donc un homme politique puissant, proche de personnalités influentes tant dans les milieux politiques qu'économiques et administratifs. L'importance de ses connaissances a été déterminante pour débloquer les grands dossiers lillois tels que le tunnel sous la Manche, le tracé du TGV Nord-Européen, le financement d'Euralille ou encore son soutien pendant la crise de l'immobilier des années 1990.

En dépit de ses responsabilités nationales et internationales, P. Mauroy s'investit pleinement dans ses engagements lillois. L'opération Euralille est d'emblée pensée comme *le* signal et le moteur du renouveau de Lille et de la région toute entière, que lui, P. Mauroy, offre à sa ville. Son engagement personnel dans le projet est fort: Euralille est sa grande œuvre, la marque qu'il laisse à la postérité. L'ensemble de ses collaborateurs le souligne et lui-même le reconnaît. A la communauté urbaine on voit dans Euralille «son bébé », «*sa chose* ».

Enfin, le dernier élément qui peut expliquer le soutien sans limite de P. Mauroy à ce projet est lié à des fins électorales du parti socialiste, en effet l'afflux des membres des classes moyennes et supérieures attirées sur le périmètre par les programmes immobiliers constitue une population sensible aux thèses de ce parti.

### **II-1-2-2 Rem Koolhaas : le concepteur**

R. Koolhaas est un architecte néerlandais au parcours inhabituel. D'abord scénariste et journaliste au *Huugse Pos* à Rotterdam (1962-1968), il part se former dans la prestigieuse école d'architecture britannique l'AA School de Londres. Bénéficiaire d'une bourse d'études, il séjourne à la Cornell University puis à l'Institut new-yorkais où il rencontre Elia et Zoé Zenghelis avec lesquels il fonde en 1975 l'OMA (Office for Metropolitan Architecture). Il se fait connaître dans les années 1970-80 grâce à ses écrits sur le Mur de Berlin ou sur l'enfermement. L'originalité de l'architecte réside dans ses prises de positions radicales.

Il réfute une relation directe entre forme et programme, il propose donc de procéder par bande programmatique ce qui fournit un moyen de traiter des programmes sans les traduire nécessairement en volumes et plans-masses. Il est davantage question de diviser l'espace en zones aux contraintes et fonctions variables qu'en un puzzle de blocs aux volumes et aux affectations figés.

Qu'elle qu'ait été la vivacité des critiques, R. Koolhaas a conçu une opération à l'esthétique futuriste dans laquelle on retrouve à la fois ses principaux axes théoriques, et la triple rupture formelle exigée par le programme: ruptures d'échelle, d'esthétique, de langage. Il faut cependant préciser que R. Koolhaas n'avait pas la possibilité de choisir les autres architectes du programme et n'avait pas non plus de pouvoir de décision sur les choix programmatiques. Ces deux limites à l'exercice de sa fonction d'urbaniste en chef de l'opération empêchent de lire Euralille uniquement comme la projection opérationnelle des théories de l'architecte.

L'architecte a été remercié en 1995 quand la crise immobilière a contraint la direction de la SEM à se séparer d'un grand nombre de collaborateurs. .

### **II-1-2-3 J-P. Baïetto : l'aménageur**

S'il a reçu une formation d'ingénieur à Lille, J-P. Baïetto s'est rapidement spécialisé dans l'aménagement du territoire. Si bien que quand il arrive à Lille à la demande de P. Mauroy et sur la recommandation de R. Lion, J-P. Baïetto est un aménageur chevronné qui aura eu à réfléchir à des situations qui préfigurent ce qui l'attend avec Euralille. Il adhère, dès 1988, au projet que lui présente P. Mauroy, si ce dernier est l'initiateur, le commanditaire et l'indispensable soutien politique de l'opération, J-P. Baïetto assume les fonctions complémentaires mais toutes aussi déterminantes de direction, pilotage et communication. Son rôle à Euralille comporte 3 aspects: celui d'articuler les désirs et les contraintes de P. Mauroy et R. Koolhaas, celui de meneur d'hommes, et celui d'organiser le jeu d'acteurs de telle sorte qu'il y ait le moins d'obstacles possibles à l'opération.

De même qu'il a su convaincre R. Koolhaas de l'intérêt du dossier Euralille, J-P. Baïetto a exalté sa petite troupe afin qu'elle donne le meilleur d'elle-même. Comme pour P. Mauroy, il ne s'agit pas ici de se demander si l'aménageur fut réellement ou non un bon «manager ». Mais il convient de rendre compte des nombreux témoignages d'admiration qu'il a suscités et de l'attachement pour le projet qu'il a éveillé. L'enthousiasme manifesté par J-P. Baïetto a cependant trouvé ses limites dans les relations qu'il entretenait avec «autres sem lilloises ou



avec les services techniques de la Mairie. Il ne se rend pas compte qu'il ne peut exiger de ses derniers autant que de l'équipe dont il est le patron. Cet autoritarisme a créé des tensions notamment avec l'adjoint à l'urbanisme à la mairie de Lille.

Au-delà de la gestion des interactions de P. Mauroy et R. Koolhaas et de l'animation de son équipe, J-P. Baietto est en charge de la mise en place opérationnelle d'Euralille. Il fonde sa méthode sur deux grandes idées: la «*méthode du tissage*» et la stratégie de la «*dynamique d'enfer*». Mais J-P. Baietto n'est pas qu'un technicien. Il partage les convictions de P. Mauroy quant à la nécessaire rupture que l'opération doit apporter au paysage économique et urbanistique lillois. Et il intègre parfaitement R. Koolhaas à ce qu'il imagine pour Euralille.

En conclusion une citation de J-F. Sublieau résume bien le rôle des trois acteurs principaux du projet Euralille : «*La vision anticipatrice de Pierre Mauroy a croisé l'énergie formidable et le goût de l'exploit de Jean-Paul Baietto avec le génie de Koolhaas*<sup>32</sup>»

### **II-1-3-Objectif d'Euralille :**

#### **II-1-3-1 La constitution d'un pôle tertiaire pour la métropole :**

Euralille est née, on l'a vu avec Euralille-Métropole, de la volonté de P. Mauroy de trouver à Lille et sa région un second souffle économique. Il s'agissait au départ seulement de construire une structure capable de tirer profit des flux engendrés par le croisement des lignes européennes de TGV.

La réalisation du centre d'affaires autour et au-dessus de la gare a aujourd'hui cédé le pas à la construction de programmes intégrant davantage la dimension résidentielle. La mixité tertiaire du secteur: activités financières, transports, centre commercial, espace récréatif, a évolué vers une mixité plus largement fonctionnelle: activités tertiaires mais aussi habitat. R. Koolhaas donne une version plus provocatrice de l'opération en proclamant que : «*Euralille n'est pas construit pour les Lillois, mais pour les Anglais, les Japonais, les Américains, les managers du monde entier*<sup>33</sup>».

Le projet conjugue la tertiarisation à la métropolisation, cette dernière prend ici également le sens plus local de constitution d'une communauté métropolitaine, fédérée derrière un grand

---

<sup>32</sup> Tiano Camille, *Les fauteurs d'imaginaire : construction d'un imaginaire et jeu d'acteurs dans les opérations de requalification urbaine Euralille, Euroméditerranée et Neptune*, Thèse de Doctorat, Université Paris8, 2007, p121.

<sup>33</sup> Idem, p122.

projet. En effet, Euralille est une opération communautaire à plusieurs égards. D'abord parce que la LMCU est le premier investisseur de la SEM (16,49%, juste devant les 16,35% de la ville de Lille), ensuite parce que le périmètre n'inclut pas seulement des terrains lillois.

Le deuxième grand axe de l'opération correspond aux mutations scalaires qu'impliquent Euralille. Des mutations scalaires centripètes en intégrant à l'opération des valeurs et des éléments urbains traditionnellement périphériques. Et des mutations scalaires qui concernent le rayonnement de Lille qui ne cherche plus sa place au sein des villes du Nord de la France mais des capitales du nord de l'Europe. Ces mutations scalaires sont essentiellement dues à l'installation d'une grande surface (supermarché) au cœur du dispositif commercial, l'élévation des tours en centre ville, la construction d'un vaste complexe de spectacles et d'exposition. Tous ces facteurs sont autant d'éléments attractifs du périurbain drainant des familles venant de toute la région et de l'étranger (Hollandais, Anglais et Belges).

### **II-1-3-2 Entrer dans l'Europe métropolitaine :**

Face à ce mouvement de l'agglomération autour de sa ville centre, un deuxième changement d'échelle vise à l'insertion internationale de la ville, compte tenu de sa position inégalable à 2 heures de 5 capitales de l'UE. Les prestations que le programme propose présentent davantage d'intérêt. Avec Euralille, les acteurs lillois ne cherchent pas sérieusement à faire de l'ombre à Paris, Londres ou Bruxelles. La mutation scalaire consiste à passer d'une rivalité intercommunautaire qui a longtemps opposé Lille à Roubaix et Tourcoing, à une concurrence essentiellement avec les grandes villes françaises que sont Lyon, Marseille ou Montpellier, et avec les communes du bassin parisien (comme Marne-la-Vallée ou bien La Défense). Mais elle permet aussi de concurrencer les villes du sud de l'Angleterre (comme Brighton ou Southend) ou de Belgique (comme Gand, Namur ou Liège).

### **II-1-3-3 Esthétique futuriste :**

Au changement d'activités et d'échelles s'ajoute la rupture architecturale. L'esthétique futuriste des bâtiments d'Euralille a été pensée pour fonctionner comme un signal. C'est d'ailleurs le terme fréquemment utilisé par P. Mauroy *«Il allait créer un choc, il fallait que l'architecture elle-même témoigne d'une prise de conscience nouvelle. J'ai aussi pensé que Lille avait là une belle occasion de s'imposer en tant que leadership de la métropole. En somme, l'architecture d'Euralille devait, à tous points de vue, apparaître comme un signal<sup>34</sup>»*

---

<sup>34</sup> Tiano Camille, op.cit, p125.

Le choix de R. Koolhaas, on l'a vu, allait dans ce sens, et la personnalité provocatrice autant que le programme contemporain de l'architecte convenaient parfaitement à cette mission.

Mais l'urbaniste n'est pas le seul auteur d'Euralille, de nombreux autres architectes ont participé à sa conception. Or ils ont tous été choisis parmi les plus célèbres et les plus imaginatifs de leur génération. La tour du Crédit Lyonnais en forme de botte qui constitue l'emblème de l'opération et qui a été utilisée comme mascotte de Lille 2004 a été créée par C. de Portzamparc. Il faut aussi citer J-M. Duthilleul, auteur de la gare Lille-Europe, C. Vasconi qui a dessiné la tour du World Trade Center posée sur la gare TGV, et J. Nouvel et son «Triangle des gares» qui héberge notamment le centre commercial.

L'esthétique futuriste d'Euralille est également lisible dans le traitement des espaces publics et l'intégration de l'art contemporain au projet. Les principaux espaces publics du périmètre sont le parc Matisse et l'esplanade François Mitterand'80. L'esplanade a été réalisée par R. Koolhaas: elle constitue un vaste plan incliné vers la gare. Les lignes sont très épurées : seule la nature du sol varie faisant apparaître des bandes parallèles de différents gris. Enfin, l'art contemporain a trouvé assez facilement sa place dans le périmètre au moment de l'année 2004 pendant laquelle Lille a été capitale européenne de la culture. On ne citera pas l'ensemble des manifestations qui se sont déroulées dans Euralille, mais seulement 2 exemples de ce qui a été maintenu sur le site après la manifestation. Les tulipes de Yayoi Kusama, installées sur l'esplanade François Mitterand en 2004, n'ont pas été déplacées alors qu'il s'agissait au départ d'une installation temporaire. Et les entrepôts de l'ancien tri postal qui ont servi de lieu d'exposition d'art contemporain ont été conservés dans cette fonction depuis.

## **II-1-4- Déroutement de l'opération :**

Nous évoquons dans ce qui suit comment en dépit d'une conjoncture économique et immobilière fluctuante et des difficultés inhérentes à un programme d'une telle ampleur et d'une telle complexité, le projet a-t-il conservé sa cohésion?

### **II-1-4-1 Un début plutôt difficile :**

#### **II-1-4-1-1 La crise immobilière des années 1990 :**

Malgré les talents respectifs de P. Mauroy, de J-P. Baïetto et de R. Koolhaas, Euralille ne surmonte pas la crise qui s'abat sur l'immobilier de bureaux en Europe dans les années 1990.

Mais le rythme très soutenu de construction imposé par Baïetto entre 1988 et 1995 a malgré tout permis au cœur d'Euralille de sortir de terre. En 1994 la gare TGV est en service, et l'année suivante sont inaugurés le centre commercial, les 2 premières tours qui enjambent la gare Grand Palais, la première tranche du parc Matisse, etc. Mais Lille n'échappe pas au marasme. Malgré la vente de la tour de C. de Portzamparc au Crédit Lyonnais, l'installation de l'hypermarché Carrefour dans le centre commercial et l'arrivée de l'Ecole Supérieure de Commerce, la commercialisation est pratiquement au point mort.

Les risques inhérents au projet, identifiés mais sous-estimés, viennent sérieusement assombrir l'avenir de l'opération. En effet, l'ambitieux montage financier en partenariat public/privé conduit au désengagement de certains investisseurs et donc à l'impossible financement de la suite des travaux. Les délais de réalisation très courts ne permettent pas d'étaler les réalisations et donc les investissements. Enfin le très grand nombre de mètres carrés commercialisables au même moment excède très largement les capacités d'absorption du marché lillois en crise. Entre 1995 et 1998, le programme est en sommeil: plus de construction ni de commercialisation.

La reprise d'une certaine activité immobilière à la fin des années 1990 et au début des années 2000 a relancé la commercialisation et, du coup, les travaux dans le périmètre. La deuxième ZAC, Euralille 2, est même créée en 2000. Mais la reprise de l'activité à Euralille est aussi à mettre en liaison avec le formidable coup de publicité que Lille s'est offert avec sa candidature aux Jeux Olympiques en 1995.

#### **II-1-4-1-2 La Candidature aux jeux olympiques :**

Parmi les 10 commandements pour devenir une métropole internationale, la capacité à organiser de grands événements culturels, commerciaux ou sportifs. C'est dans cet esprit que, selon un accord entre le politique et le patronat, est créé, en 1993, le Comité Grand Lille. Cette association, présidée par l'industriel B. Bonduelle, a pour but la promotion et le développement de la communauté urbaine. Elle réunit initialement 12 membres chargés d'en recruter davantage, afin de constituer à terme le « club des 100 » comme celui d'Atlanta, Barcelone ou Sao Paolo. Ce sont les membres du club qui financent et trouvent les financements du Comité. Une candidature pour l'organisation des Jeux Olympiques de 2004, en association avec Bruxelles, est envisagée même si elle suscite au départ davantage d'amusement que d'ambitions, et est finalement adoptée.

Lille se déclare officiellement candidate en 1994. L'association Lille 2004 est créée, dotée d'un budget de plus de 80 millions de francs et fait travailler sur le projet 500 personnes pendant 18 mois. La candidature est soutenue par le patronat local (B. Bonduelle est président du Comité et Auchan est le principal sponsor), les élus (P. Mauroy s'engage dans la bataille), les aménageurs (avec l'Agence d'urbanisme), les sportifs (dont M-G. Pérec) et la population. La réelle victoire de la ville intervient en novembre 1995 quand le dossier lillois est retenu pour figurer dans la deuxième phase de sélection, au détriment de Lyon.

Quelques mois plus tard à Lausanne, le comité olympique ne sélectionne pas le projet lillois pour la phase finale. Mais ce résultat, finalement assez prévisible même si certains se sont pris à rêver, ne fait pas de la candidature de Lille un échec. Au contraire, cet épisode a permis la mobilisation de l'ensemble des acteurs du territoire autour d'un projet commun et a constitué une entreprise très médiatique de promotion de Lille et sa région.

#### **II-1-4-2 Réalisation à la hauteur des ambitions Lilloises :**

On revient ici sur les principaux enjeux identifiés au départ et on voit comment ils ont évolué.

##### **II-1-4-2-1 Une offre immobilière à la hauteur des ambitions Lilloises :**

Euralille a remporté le pari de la construction d'un important centre d'affaire dont l'architecture constitue le signal de la modernité lilloise. L'opération a permis de mettre sur le marché un nombre considérable de mètres carrés en bureaux mais aussi en logements et commerces. Sur les 300 000 m<sup>2</sup> d'immobilier d'entreprise prévus à terme, plus de 245 000 m<sup>2</sup> ont fait l'objet de vente ou promesses de vente, soit 80% des surfaces de bureaux de la ZAC du CIAG et de la ZAC Euralille 2. De plus, l'offre a le mérite d'être continue: pendant les 8 dernières années, le niveau de commercialisation a été supérieur à 100 000 m<sup>2</sup>. Si les prix sont supérieurs à la moyenne de l'agglomération, ils n'en demeurent pas moins nettement inférieurs aux prix des capitales européennes (à la location : Paris 700 €/m<sup>2</sup>, Dublin ou Milan: 500€/m<sup>2</sup>, Amsterdam: 320 €/m<sup>2</sup>) et légèrement moindres que ceux de Marseille et Lyon (à la location environ 200€/m<sup>2</sup>).

La commercialisation des programmes de logements a également obtenu de bons résultats. 280 000 m<sup>2</sup> de logements étaient prévus pour les 2 ZAC: en 2004, 80% des programmes de logements d'Euralille 1 et 30% des programmes d'Euralille 2 avaient été vendus, soit près de 125 000 m<sup>2</sup>. Les prix de l'immobilier dans le périmètre appartiennent à la fourchette élevée

des prix de l'agglomération : ils peuvent atteindre à la vente jusqu'à 3200€/m<sup>2</sup>. Et, comme le reste de la ville, ils sont en progression. Le volet habitat qui était peu approfondi dans la première phase de l'opération l'est davantage dans le programme Euralille 2. 1200 logements ont déjà été vendus. Une enquête a été menée en 2003 auprès de 45% des 1700 personnes qui habitaient Euralille et le taux de satisfaction élevé indique que le périmètre est devenu un quartier apprécié de ses habitants. 57% de ces derniers le qualifient de « bon » ou « très bon », et ils ne sont que 5% à estimer qu'il est « médiocre ».

Quant aux surfaces commerciales, elles se sont aussi bien vendues : 82% des programmes d'Euralille 1 et 44% de ceux d'Euralille 2. Ces chiffres s'expliquent aisément par les chiffres de fréquentation d'Euralille. Les gares drainent chaque année plus de 20 millions de voyageurs, le centre commercial reçoit 14 millions de visiteurs, Lille Grand Palais 1 million, et l'hypermarché Carrefour réalise un chiffre d'affaire annuel de 230 millions d'euros.

Au-delà de la question de la forme urbaine, la facture même des bâtiments a été extrêmement soignée. Les immeubles de bureaux ont été conçus pour répondre au standing d'entreprises internationales: immeubles de grandes hauteurs, vigiles, vaste hall d'accueil, climatisation, accès aux hautes technologies, espaces modulables, places de parking, etc. De même, les logements proposés sont dotés d'une architecture et d'un agencement recherchés. On peut citer l'immeuble d'habitations à proximité de la gare TGV dessiné par J. Nouvel, ou encore le quartier en construction du Bois Habité. Le quartier du Bois Habité proposera 35 000 m<sup>2</sup> de logements en petit collectif ou en maisons de ville insérés dans un environnement boisé.

#### **II-1-4-2-2 Une attraction économique régionale :**

Euralille n'a pas seulement remporté un succès immobilier, le périmètre fonctionne également comme un pôle économique créateur d'emplois et attractif à l'échelle nationale. Si l'objectif de se placer en concurrence de Londres ou Paris n'a pas été atteint, Lille est entrée dans la compétition des pôles tertiaires régionaux.

En 2003, au moment du lancement de la deuxième phase de l'opération, près de 10 000 emplois étaient localisés dans ou à proximité immédiate du périmètre : 5 800 emplois répartis entre les 240 entreprises du site, 2 300 emplois localisés sur les franges de l'opération et 1 500 emplois à la Communauté urbaine. L'étude menée par l'agence d'urbanisme considère que les

livraisons de bureaux prévues conduisent à estimer le nombre futur des emplois, dans la ZAC, à environ 11 000 fin 2006 et 15 000 à l'horizon 2010.

Sans prétendre faire d'Euralille l'unique facteur de la baisse du chômage et de l'essor du secteur tertiaire à Lille et dans sa région, on peut sans crainte affirmer que l'opération constitue le symbole de ce renouvellement.

#### **II-1-4-2-3 Une intégration de la modernité :**

Les vives critiques que la forme architecturale d'Euralille a suscitées n'ont pas empêché, au contraire, l'intégration des lignes futuristes de l'opération au paysage urbain et symbolique de Lille. La première intégration d'Euralille est donc une intégration par le discours les polémiques autour de l'esthétique contemporaine ont créé un débat qui s'est installé dans les médias et les déclarations des politiques locaux.

#### **II-1-4-2-4 Euralille : une opération référence**

La valeur de référence dont est dotée Euralille se lit localement par l'utilisation du préfixe Eura- pour nommer les différents pôles tertiaires de l'agglomération.

L'opération fait également figure de référence dans le domaine de l'aménagement urbain. Sans prétendre faire de Lille la nouvelle Barcelone, l'ampleur du projet et certains aspects méthodologiques sont repris par d'autres aménageurs. La notoriété d'Euralille a été un des éléments qui ont attiré l'actuel directeur du service urbanisme de la mairie de Lille. L'accueil d'équipes d'aménageurs venant d'autres régions ou d'autres pays est un des marqueurs de ce statut d'opération de référence, les publications dans la presse spécialisée en sont un autre.

Enfin, d'une part ce sont surtout les méthodes de l'opération qui intéressent les équipes visiteuses. Il s'agit essentiellement d'aménageurs français intéressés par la politique de commande architecturale mise en place par la sem, d'autre part la deuxième phase du projet, Euralille 2, avec son programme de logements innovants du Bois Habité, entend affirmer son statut de modèle en concevant un quartier résidentiel offrant une typologie contemporaine d'habitats.

### **II-1-4-3 Euralille 2 : couture et mixité**

#### **II-1-4-3-1 L'évolution du contexte :**

A l'aube des années 2000, la situation socio-économique et l'image de la région ont évolué, le tertiaire a largement supplanté l'industrie. La grande idée de se servir de l'économique pour faire du social reste adaptée au contexte.

L'image de la ville s'est nettement améliorée. Une amélioration liée probablement à Euralille et certainement à Lille 2004. Les manifestations et fêtes organisées dans le cadre de l'année de capitale européenne de la culture ont attiré près de 9 millions de visiteurs. Ils ont fait l'objet de 2000 reportages télévisuels, et plus de 2300 articles de presse lui ont été consacré en France et à l'étranger.

Le contexte a également changé d'un point de vue politique. En 2001, M. Aubry a remplacé P. Mauroy à la tête de la mairie de Lille. Même si les deux élus sont d'obédience socialiste et qu'ils ont tous deux obtenu des responsabilités politiques nationales, leurs personnalités divergent, leur ancrage local est inégal, et ils ne partagent pas exactement les mêmes convictions en matière de politique de la ville. L'opération est la marque de la mandature Mauroy et elle lui permet de conserver la gestion d'une partie de Lille. Cet espèce de « droit d'ingérence » ne facilite pas toujours le jeu d'acteurs.

Enfin, l'équipe d'aménageurs et d'urbanistes de l'opération a été pour partie renouvelée. La sem n'emploie plus que 16 personnes (contre 35 à l'origine et une vingtaine à partir de 1995), R. Koolhaas n'en est plus l'architecte-urbaniste depuis 1995 et le décès de JP. Baïetto a conduit à le remplacer en 1998 par J-L. Subileau.

#### **II-1-4-3-2 Couture urbaine et mixité :**

Une nouvelle orientation du projet exprime la volonté de M. Aubry de revenir à un urbanisme plus ordinaire mais répondant mieux aux besoins quotidiens de la population Lilloise. Le thème de la mixité est apparu relativement récemment dans le discours tenu par la sem. Jusque-là absent de la rhétorique d'Euralille, il apparaît avec la volonté d'introduire davantage de programmes résidentiels dans l'opération. Cet objectif est autant né du désir de M. Aubry et de J-L. Subileau de retrouver un urbanisme à destination des Lillois, que du constat qu'il existait un marché pour des logements. La diversification de l'offre a entraîné le



développement de réflexions portant à la fois sur la condition résidentielle et sur les nouvelles pratiques qu'elle induisait sur le périmètre. Si bien que le thème de la mixité touche, à Euralille, à la fois des questions de mixité fonctionnelle et des questions de mixité sociale.

La mixité fonctionnelle, ou mixité des usages, est surtout manifeste dans les activités tertiaires. Elle apparaît dans le site avec la coexistence de bureaux (tertiaire d'affaires), de petites boutiques et de grandes surfaces (tertiaire commerçant), d'infrastructures de transport (tertiaire de services), d'espaces de détente (tertiaire de loisirs) et de logements.

Mais M. Aubry entend également construire dans le périmètre une mixité sociale en mettant l'accent sur les logements sociaux et en tirant vers les quartiers populaires du sud de Lille la dynamique d'Euralille.

L'émergence d'un axe comme celui de la mixité dans le programme de l'opération est problématique. D'une part parce qu'il est rarement défini et encore moins traduit en objectifs concrets, d'autre part parce qu'il est tellement systématiquement mobilisé qu'il ne renvoie plus à rien. Si le terme de mixité a encore un sens un peu précis quand on parle de mettre en place une mixité des fonctions, il n'en a assurément plus en ce qui concerne la mixité sociale.

### **II-1-5- Clefs de la réussite d'Euralille : temporalité, complémentarité et mise en récit**

Après avoir présenté le programme, l'auteur s'interrogera ici sur les facteurs de sa réussite. À quoi et à qui Lille doit-elle le succès d'Euralille? Quelles en ont été les dynamiques déterminantes? Il essaiera de répondre à ces questions en proposant 3 hypothèses. La question des temporalités, et plus précisément la gestion habile des temps différents selon les acteurs et les objectifs de l'opération, constitue une première explication. L'utilisation des complémentarités à la fois thématiques et partenariales en est une deuxième. Enfin une troisième hypothèse correspond à la mise en récit de l'opération, une mise en récit polyphonique et cohérente.

### **II-1-5-1 Une gestion habile des temporalités urbaines :**

#### **II-1-5-1-1 Urgence sans précipitation :**

La rapidité dans la réalisation a fait sortir de terre la quasi totalité des aménagements de la partie centrale, et a engagé la réalisation d'une grande partie des autres bâtiments. Cette rapidité est certes liée aux échéances posées par l'arrivée du TGV Nord-Européen en 1993 et l'ouverture du tunnel sous la Manche en 1994, mais elle l'est davantage à la marche forcée donnée au programme entre 1989 et 1995.

L'arrivée du TGV Nord-européen et la gestion des temporalités mise en place par J-P. Baïetto se caractérise donc par le mélange des étapes traditionnelles du projet urbain mêlant les phases de concertation, de conception, de programmation et de réalisation. Plutôt qu'avoir un déroulement linéaire, ces phases se chevauchent, ce qui permet à la fois de raccourcir les délais et qu'elles s'enrichissent les unes les autres. La deuxième caractéristique est celle d'un climat d'urgence certes, mais qui a toujours cédé le pas aux préoccupations de qualité architecturales et urbanistiques du projet.

Enfin, si Euralille a été très nettement freinée par la crise de l'immobilier d'entreprise de la fin des années 1990, l'opération ne s'est jamais arrêtée pour autant. Même si la commercialisation a accusé un tassement net à partir de 1995, marquant un certain retard par rapport aux prévisions de 1990, le nombre de m<sup>2</sup> commercialisé a augmenté chaque année.

#### **II-1-5-1-2 La gestion du court, moyen et long terme :**

La complexité de la gestion du long et du moyen terme conduit à s'interroger sur l'articulation des différents groupes d'acteurs. À Euralille, le problème de la concordance des temps des acteurs est notamment apparu à trois occasions : la première lors de la phase prospective, la seconde au moment des premiers chantiers d'Euralille et la troisième quand il a fallu renouveler l'équipe d'aménageurs et lancer Euralille 2 entre 1998 et 2001.

Dès le début, J-P. Baïetto a été particulièrement soucieux de ménager des concordances entre les temporalités des différentes phases du projet et celles de ses différents acteurs. Le montage financier de la s.a. Euralille-Métropole, évoquée précédemment, montre bien ce désir de se donner les moyens de l'action à la fois à court et à moyen terme. Enfin, au-delà de la question de l'apport financier, il faisait converger, par ce système amont d'association des investisseurs et des aménageurs, les ambitions et les stratégies des deux groupes d'acteurs.

Mais Baïetto n'a pas seulement voulu harmoniser les temporalités des investisseurs et des aménageurs, il a également travaillé à la concordance des temps des habitants et des maîtres d'oeuvre. En 1993, les travaux ainsi que la polémique battent leur plein à Euralille : le triangle des gares n'est qu'un vaste chantier sur lequel les aménageurs et les politiques tiennent des propos techniques qui échappent à une bonne partie des habitants de la métropole. Habitants, en revanche, qui supportent les nuisances des travaux et qui sont pris à partie dans les critiques faites sur l'architecture contemporaine de R. Koolhaas. La sem, critiquée dans ses choix urbanistiques, ne peut attendre la fin des réalisations pour faire adhérer la population au projet. Il faut, pour persuader de la validité de l'opération, que le court terme (le temps quotidien de l'opinion publique) et le moyen terme (le temps de la réalisation architecturale) se croisent. Outre les nombreuses conférences de presse et la mise au point d'un discours commun à tous les publics, J-P. Baïetto prend le parti de faire visiter le chantier à la population. En dépit des réticences des services de sécurité, 30 000 personnes sont venues découvrir Euralille en juin 1993.

#### **II-1-5-2 Des complémentarités partenariales et thématiques :**

Deuxième hypothèse de la réussite d'Euralille : les complémentarités partenariales, scalaires et thématiques. On retrouve le souci de l'articulation et de la complexité à la fois dans les grands thèmes du projet urbain, dans les échelles auxquelles le périmètre se réfère, et enfin dans les partenariats qui structurent l'opération.

##### **II-1-5-2-1 La combinaison des thèmes :**

Les grandes thématiques développées par le projet ont, à Euralille, le mérite de la clarté. La rupture, le tertiaire, la modernité et la qualité architecturale constituent les quatre principaux axes.

Le thème de la rupture a été le premier, et le plus fréquemment, mobilisé. Comme on l'a vu précédemment, il est surtout appliqué à l'économie et l'architecture. De plus, la vocation tertiaire d'Euralille s'inscrit assez facilement dans la filiation de l'histoire économique des Flandres grâce au discours sur la culture commerçante de la région.

De même, le choix très contesté d'une architecture contemporaine qui rompt avec le centre ancien, fonctionne comme une rupture symbolique jusqu'à un certain point. Dernier exemple, celui de la destination du projet. Euralille apparaît comme l'équipement de luxe de

la région. La hauteur des immeubles, leur qualité architecturale et leur aménagement en bureaux indiquent assez clairement le public auquel s'adresse l'opération.

#### **II-1-5-2-2 La combinaison des échelles :**

Le système d'articulation du projet à son contexte apparaît également dans une perspective scalaire. L'internationalisation est un des axes forts du projet : il s'agit de faire de Lille une «eurométropole ». La combinaison des échelles internationale et régionale s'organise autour du thème de la croissance économique et de l'emploi. En devenant un pôle tertiaire européen, les investissements français et européens doivent permettre de redynamiser le tissu économique local. Les échelles internationale et locale sont rapprochées par la collaboration, rendue obligatoire par la sem, entre chaque architecte international lauréat et un homologue lillois. Et les architectes lillois ne sont pas, avec ce système, en position de faiblesse puisqu'ils peuvent très bien reprendre le chantier de l'architecte international en cas de difficulté.

Cette mise en relation des différentes échelles territoriales s'est accompagnée de la mise en relation d'acteurs liés à des institutions, des intérêts et des logiques distinctes. .

#### **II-1-5-2-3 La combinaison des acteurs :**

De même que les différentes orientations et échelles du projet s'entrelacent, le jeu d'acteurs d'Euralille se caractérise par la participation de l'ensemble des milieux locaux professionnels ou non, privés ou publics, directement impliqués dans l'opération ou non. Cette combinaison d'acteurs est marquée par le rôle central de la communauté urbaine dans le rassemblement des décideurs, mais aussi par la présence forte et politisée des milieux économiques nationaux et locaux, et enfin par l'agrégation de figures tutélaires de l'opération avec un lieu de rencontres et de réflexions appelé « cercles ».

Depuis les années 1920, les grandes familles patronales du Nord ont toujours été présentes dans la vie politique locale. Les entrepreneurs du Nord assument historiquement un engagement politique municipal ou départemental. Leurs convictions conservatrices les rattachent généralement à la droite catholique. Sans tomber dans un déterminisme historique, on peut considérer que cette habitude de participer aux affaires publiques contribue à expliquer que leur mobilisation en faveur du projet Euralille ait été rapide.

Enfin, l'intégration des milieux économiques dans l'opération apparaît avec les dispositifs de partenariat public/privé mis en place. Euralille a certes bénéficié de financements

considérables venant du secteur privé (près de 48% des 1,2 milliards d'euros de budget), mais la sem a tenu à impliquer les investisseurs dans l'opération.

La dernière caractéristique du jeu d'acteur d'Euralille est le système de « cercles ». Les cercles thématiques créés par J-P. Baietto ressemblent aux workshops qui ont pu être mis en place dans d'autres opérations. Le premier et principal cercle a été le « cercle de qualité urbaine et architecturale ». Il est doté d'une charte précisant qu'il regroupe un panel de professionnels représentatifs de l'urbanisme et de l'architecture contemporains, mais néanmoins respectueux du patrimoine régional.

### **II-1-5-3 Mise en récit :**

Euralille est un projet largement « raconté ». Et le récit qui est fait de l'opération est marqué par l'usage d'une série de métaphores la dotant d'une image propre. Enfin, le discours tenu sur Euralille présente la particularité d'être un discours énoncé à plusieurs voix dans une polyphonie relativement harmonieuse.

#### **II-1-5-3-1 Une opération racontée :**

Dès les débuts d'Euralille, la communication autour du projet est apparue comme une nécessité aux aménageurs et aux élus. La volonté de diffuser un discours présentant une image plus contemporaine et audacieuse de Lille en général et du périmètre d'Euralille en particulier s'est rapidement inscrite dans les objectifs de l'opération. Le temps joue un rôle déterminant dans le rodage du récit d'un projet urbain car il permet à la fois de l'unifier et de le dramatiser. En ce sens, les années passées dans la réalisation d'Euralille ont abouti à une véritable geste qui s'est agrégée à la mythologie lilloise. Les aléas qu'a connus l'opération sont devenus les rebondissements d'un épisode de l'histoire urbaine de Lille.

Euralille a fait l'objet d'une « mise en récit » rigoureuse. L'opération a certes fait l'objet d'un récit d'autant plus facile à retenir qu'il était scandé d'expressions ou phrases choc comme la « turbine tertiaire » (P. Mauroy), une « opération coup de poing » (P. Mauroy), « Euralille c'est pour les Japonais » (R. Koolhaas), « faire la ville autour du monument » (J-L. Subileau), etc. Mais sa mise en récit est aussi passée par une « mise en image ». La prise de photographie du site afin d'en faire des cartes postales en est un élément, l'organisation d'une exposition consacrée à Euralille en est un autre. Le rôle de l'image, et plus précisément celui de la « vue », est central. Il s'agit non seulement de la vue du paysage urbain contrasté et

moderne saisie par les photographes, mais aussi de la vue de la nouvelle *skyline* de Lille enrichie par les tours d'Euralille, ou encore des vues aériennes (diffusées notamment sur le site de la sem) ou bien visibles du haut des bâtiments. Moins impressionnantes mais peut-être plus pédagogiques de nombreuses maquettes ont été construites, et ces vues de l'avenir ont été présentées au public.

### **II-1-5-3-2 Un récit polyphonique :**

Le récit d'Euralille est à la fois convergent et polyphonique. La voix la plus connue et la plus constante est évidemment celle de P. Mauroy, mais comme on a pu le voir au cours de cette présentation, elle n'est ni la seule ni toujours la plus forte. Il faut aussi citer les voix de R. Koolhaas, J-P. Baïetto et J-L. Subileau, mais aussi celles d'autres. Les discours tenus sur Euralille proviennent à la fois de groupes aux professions et aux intérêts différents, mais également d'acteurs ressortissant d'échelles territoriales variables —la région, l'agglomération, la ville et la sem.

La clé de cette polyphonie tient à deux éléments: l'intertextualité des récits et la fidélité à un projet urbain précis. La solidité de la stratégie et des grandes orientations d'Euralille est à relier aux phénomènes que l'on a déjà évoqués: une détermination politique sans faille, et une phase de lancement à la méthodologie se voulant inattaquable. Les acteurs d'Euralille, à l'occasion des entretiens que Tiano a menés dans sa thèse, mais également dans les discours et ouvrages dont ils sont auteurs, insèrent très fréquemment des expressions ou anecdotes empruntées à d'autres (sous forme de citation ou au style indirect). On pourrait objecter qu'il est excessif de voir de l'intertextualité alors qu'ils ne font que reprendre les slogans de l'opération. Cependant ce système de citations ne se limite pas seulement aux phrases-choc du projet et, quand les acteurs reprennent une expression, ils prennent soin de l'attribuer à son auteur.

### **II-1-5-3-3 Les métaphores d'Euralille :**

En faisant un inventaire rapide des métaphores et comparaisons utilisées pour parler d'Euralille, il apparaît qu'elles se rattachent pour la plupart au thème de la mutation. Elles varient ensuite selon les phases du processus : pour décrire la phase amont sont mobilisées des métaphores du sommeil, pour rendre compte de la métamorphose sont mobilisées à la fois des métaphores du traumatisme et des métaphores mécaniques, enfin pour évoquer le résultat de la mutation lilloise sont utilisées des métaphores guerrières ou des métaphores du signal.

La situation de Lille, avant le lancement d'Euralille, est le plus souvent présentée comme un moment de marasme économique au cœur duquel la capitale du Nord se serait assoupie. La ville est «une belle endormie », «la Belle au bois dormant» qui n'a pas encore pris conscience de la nécessité du «réveil ». L'opération doit alors être un « choc », une «rupture », une série de «coups de poing» susceptible de rompre avec cet état de fait. Pour cela il faut « amorcer la pompe» : le projet doit fonctionner comme la «turbine» qui dynamisera Lille et en fera la «locomotive» de l'économie régionale. Si bien que d'un territoire ensommeillé, la ville devient « fière et conquérante» et elle peut à nouveau se lancer dans « la guerre des villes ». Et Euralille doit être le «phare », le « signal », le « signe» de cette nouvelle réalité.

Le succès de l'opération repose donc non seulement sur une élaboration stratégique solide portée par l'ensemble des forces vives locales, mais elle a également fait l'objet d'une mise en récit. Il est le fruit de la résonance des discours émanant de différents acteurs mais il demeure cohérent.

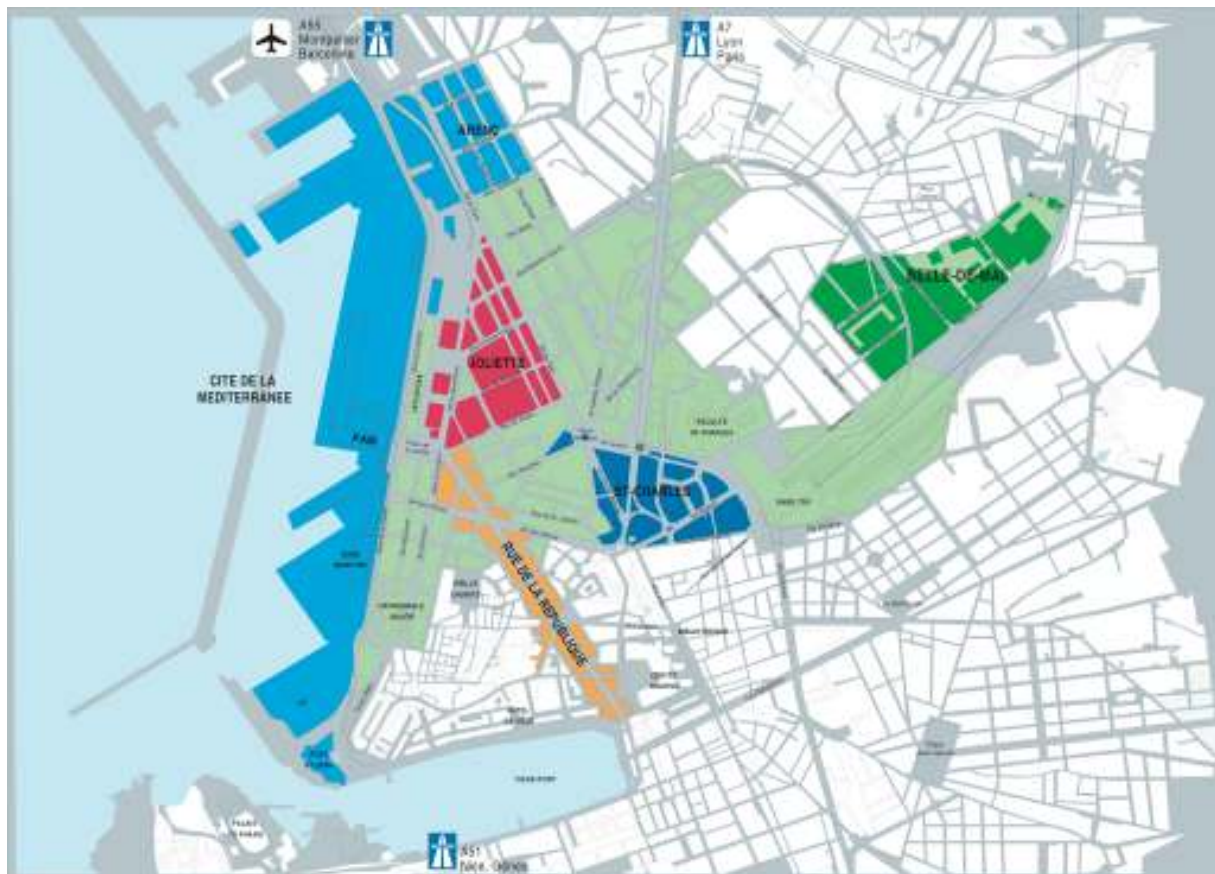
## **II-2 LE PROJET D'EUROMEDITERRANEE.**

### **II-2-1- Le périmètre d'Euroméditerranée :**

Euroméditerranée a eu des débuts laborieux, le flou a entouré presque toute la première décennie du projet. Le périmètre est plus étendu, complexe et hétérogène qu'à Lille. Il s'agit d'un territoire urbain bâti et habité par près de 30 000 personnes, contrairement à la zone *non-aedificandi* lilloise. Les quartiers qui constituent Euroméditerranée datent de l'extension de la ville au XIX<sup>ème</sup> siècle entre le centre ville et le nouveau port de la Joliette. Cependant, ils partagent des problèmes socio-économiques qui font d'un territoire géographiquement central une marge de la société marseillaise.

La Joliette, quartier arrière-portuaire, se trouve au Cœur du dispositif. Au nord, le quartier d'Arenc présente un tissu mixte d'habitat populaire et d'anciens silos et usines. A l'est, le quartier Saint Charles-Porte d'Aix correspond au quartier de la gare et le quartier de la Belle de Mai s'étant sur des entrepôts et la friche laissée par les usines de la Seita. Enfin au sud, le quartier de la rue de la République, est constitué par cette trouée haussmannienne aujourd'hui paupérisée qui relie directement le périmètre au centre ville marseillais. Le tableau suivant, récapitule les spécificités de chaque quartier du périmètre.





**Figure n°06 : Plan des principaux quartiers d'Euroméditerranée.**

Source : TIANO. C, *Les fauteurs d'imaginaire*, Thèse de Doctorat, Université Paris8, 2007.

Principaux quartiers concernés par Euroméditerranée	Spécificités
<b>La Joliette</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La prise d'Alger, l'incapacité du vieux port à accueillir les bateaux en provenance du grand Maghreb et son inadaptation aux nouvelles techniques de navigation ont posé la question d'un port auxiliaire dès les années 1830.</li> <li>-Le premier bassin est creusé en 1844, le suivant en 1853 et ceux d'Arenc et du Lazaret (toujours plus au nord) en 1856.</li> </ul>
<b>La trame Mirès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conçu pour relier les nouveaux quartiers aux anciens.</li> <li>-Tranchée de 60 mètres de large pouvant avoir jusqu'à 25 mètres de</li> </ul>

	<p>profondeur.</p> <p>-Rebaptisée après 1870, rue de la république.</p> <p>-Les logements de la rue sont investis par les artisans et employés du port ou des bateaux, désireux d'afficher leur ascension sociale.</p> <p>-Dans les années 1960-70, le mécanisme qui avait joué pour le personnel du port joue pour l'immigration, accueillant l'élite des communautés corses, maghrébines, italiennes, etc.</p>
<p><b>Les manufactures de la belle de Mai</b></p>	<p>-Le quartier de la Belle de Mai date également de la deuxième partie du XIXème siècle mais son développement doit davantage à la proximité de la gare Saint-Charles qu'aux logiques portuaires. Il s'agit avant tout d'un site de transformation du tabac autour duquel s'est développé l'habitat ouvrier. Situées en amont de la gare, les premières manufactures nationales de tabac sont ouvertes en 1868 et s'étendent sur 3 ha à l'origine et sur 12 ha en 1990, au moment de la fermeture des usines de la SEITA. Cet épisode s'inscrit dans le contexte général de l'industrie du tabac, et les friches sont intégrées au périmètre d'Euroméditerranée.</p>

**Tableau n°01 : principaux quartiers d'Euroméditerranée.**

Source : TIANO. C, *Les fauteurs d'imaginaire, Thèse de Doctorat, Université Paris8, 2007.*

## II-2-2-Le contexte de la ville :

### II-2-2-1 Une hétérogénéité morphologique et fonctionnelle :

Le tissu urbain du périmètre, compte tenu de son homogénéité historique, varie pour les quartiers résidentiels selon la classe sociale à laquelle ils étaient destinés, et pour les autres selon leurs fonctions. La République et Arenc sont, on l'a dit, des quartiers voués dès leur construction au logement. Cependant les uns sont destinés aux ouvriers (Arenc et la Joliette) tandis que les autres sont destinés à une clientèle plus bourgeoise (rue de la République). Si bien que le bâti de la « trame Mirès » n'a ni l'ampleur ni l'esthétique haussmannienne de ceux

de la rue de la République. Les immeubles de la République comprennent 5 étages au-dessus d'un rez-de-chaussée réservé aux commerces plus haut que les autres niveaux. On y pénètre en passant par une porte cochère massive ouvrant sur un hall spacieux décoré de moulures ou de marbre. On retrouve ce souci esthétique dans les façades souvent ornées de motifs floraux ou de caryatides. Enfin les 1er ou 2ème étages sont le plus souvent dotés de balcons traversant. À Arenc ainsi que dans la partie résidentielle de la Joliette en revanche, il s'agit de bâtiments aux façades dépouillées, plus étroits, de hauteur comparable mais comprenant 1 ou 2 étages de plus. Il n'y a ni porte cochère monumentale, ni hall impressionnant, et les fenêtres sont –au mieux- pourvues d'un balconnet.

### **II-2-2-2 Une hétérogénéité juridique :**

La situation juridique du périmètre d'Euroméditerranée est marquée par la présence conjointe de la municipalité et le Port autonome de Marseille (créé en 1965). Les terrains englobés par l'opération dépendent, outre les propriétaires privés déjà nombreux, de 3 propriétaires institutionnels : l'EPAEM (Etablissement Public d'Aménagement Euroméditerranée) pour les sites déclassés, la municipalité et le PAM (Port Autonome de Marseille). Enfin, la SNCF est aussi un propriétaire déterminant du périmètre car elle possède de très vastes terrains dans le secteur de la gare Saint-Charles.

### **II-2-2-3 Une hétérogénéité des enjeux :**

La complexité des enjeux que représentent ces territoires est à l'image de l'hétérogénéité de leurs fonctions, tissus et statuts. Cinq enjeux principaux apparaissent:

- Un enjeu économique lié à la création d'un pôle tertiaire.
- Un enjeu logistique lié à la reconfiguration de l'accès au centre ville.
- Un enjeu de salubrité lié à la détérioration du bâti du périmètre.
- Un enjeu patrimonial lié à la nécessité de réhabiliter les monuments du périmètre.
- Enfin un enjeu urbanistique lié à la requalification des friches industrialo-portuaires.

### **II-2-2-4 Les problèmes socio-économiques :**

#### **II-2-2-4-1 Une population paupérisée :**

Les revenus révèlent la pauvreté des 28 000 habitants dénombrée dans les quartiers du périmètre. Les revenus moyens des foyers fiscaux sont plus d'un tiers inférieurs à la moyenne

marseillaise, et pour les 3 arrondissements sont inférieurs au SMIC. Le secteur d'Euroméditerranée se distingue par une surreprésentation des personnes n'ayant aucun diplôme (30% de la population, soit 10 points de plus qu'à l'échelle municipale) et une plus grande proportion des certificats et brevets professionnels (58% des diplômés du secteur contre 49% sur Marseille). La plupart des établissements scolaires sont classés en zone d'éducation prioritaire.

#### **II-2-2-4-2 Une économie fragilisée :**

En 2006, Tiano rapporte dans sa thèse que près d'un quart des actifs d'Euroméditerranée est au chômage : le taux est de 22,95%, soit supérieur de plus de 8 points à la moyenne municipale (14%). Mais c'est chez les jeunes que le chômage est le plus préoccupant : la moitié des actifs de moins de 25 ans est touchée. L'importance du chômage des jeunes est à relier à leur faible niveau de qualification. De fait, la population active du périmètre est caractérisée par la faible part des cadres et professions libérales (7,4% et 13% à Euroméditerranée contre 13% et 18,5% à Marseille).

#### **II-2-2-4-3 Des logements dégradés :**

En 2001, l'EPAEM considère que 30% à 50% des appartements du secteur République est dégradé. A l'échelle du périmètre, les indicateurs de confort sont nettement inférieurs aux moyennes municipales. La part des logements dont les WC se trouvent à l'extérieur atteint 5,6% contre 4% à Marseille, et celle des logements sans douche ni baignoire 6% contre 1,9% pour l'ensemble de la ville. Enfin, la proportion de petits logements est importante : les appartements de 2 pièces ou moins représentent 40% des logements et ceux de 3 pièces ou moins 77%, contre 27% pour les premiers et 62% pour les seconds au niveau municipal.

### **II-2-3- Les débuts de l'opération :**

#### **II-2-3-1 Définition stratégique et visibilité de l'opération :**

Euroméditerranée débute réellement en 1998, 3 ans après sa création. L'équipe d'une cinquantaine de personnes constituée autour de J-M. Guénod doit tout à la fois donner du contenu au projet et établir sa stratégie, faire connaître l'opération, et lancer les premières réalisations. L'équipe constituée par J-M. Guénod choisit également d'insister sur la dimension intégratrice de l'opération. Une intégration à la fois scalaire et thématique. Il s'agit d'une part d'intégrer Marseille dans l'arc des métropoles de la Méditerranée européenne, de

(ré) intégrer le port dans la ville, d'intégrer le périmètre de l'opération au centre ville. Et on retrouve d'autre part la thématique de l'intégration socioéconomique avec l'insistance sur la mixité : mixité sociale (dépaupériser le périmètre en attirant des ménages plus aisés), mixité fonctionnelle (des quartiers où l'on habite, consomme et travaille), et mixité « méthodologique » (ne pas privilégier les ambitions économiques, urbanistiques ou sociales les unes par rapport aux autres). Le terme de mixité est parfois remplacé par celui de « *complexité* » mais vient toujours souligner la double composante « *à la fois un projet de ville et un projet stratégique* »<sup>35</sup> qui apparaît centrale dans le dispositif mis en place par l'EPAEM à partir de 1998.

### II-2-3-2 La traduction opérationnelle :

#### II-2-3-2-1 Les ambitions :

Volets	Axes stratégiques	Nature des aménagements	Maîtrise d'ouvrage
Culture et formation	Rayonnement culturel	- Musée - Formation - Recherche	- Ministère de la culture
Logement et espaces publics	Qualité de vie	- Logements - Espaces publics	Euroméditerranée
Accessibilité	Internationalisation	Infrastructures routières, gare TGV, réorganisation du port autonome	Euroméditerranée, Port autonome, SNCF
Patrimoine et tourisme	Rayonnement culturel, Métropolisation, Développement économique	Patrimoine	Euroméditerranée
Economie tertiaire et maritime	Développement économique, Métropolisation Internationale	- Affaires - Médias et création - Commerce - Activités maritimes	- Privés - Privés, Euroméditerranée - Privés - Port autonome, Privés

**Tableau n°02 : récapitulatif des aménagements d'Euroméditerranée selon les axes stratégiques d'après le schéma de référence de 1998.**

Source : TIANO. C, *Les fauteurs d'imaginaire, Thèse de Doctorat, Université Paris8, 2007.*

<sup>35</sup> Tiano Camille, op.cit, p190.

**II-2-3-2-2 Les réalisations :**

*Réalisations avant ou au cours de l'année 2004 :*

**Bureaux :**

- LD Net Center : livré fin 2002
- Quartier des Docks : livraison en juillet 2003 des 3 premiers programmes de bureaux.
- Quai Ouest : livré fin 2001
- Pôle Média (Belle de Mai) : livraison début 2004
- Pépinière multimédia (Belle de Mai) : création 1996

**Equipements publics :**

- Maison départementale jeunesse et sport : livré en septembre 2003.
- Gymnase Ruffi : livré en décembre 2000.
- Archives municipales (Belle de Mai) : livrées en janvier 2001.
- Centre Interrégional de Conservation et de Restauration du Patrimoine : livré en été 2002.

**Espace public :**

- Aménagement de préfiguration du J4 : livré en 2002.
- Abords de l'école Hozier : livré en 2002.
- Abords de la crèche Peyssonnel : livré fin 2002.
- Place de la Joliette : inaugurée en 1998.

**Infrastructures :**

- Tunnel Major-Dunkerque : livré en automne 2002.

**Logements :**

- Îlot M5 : 130 appartements, soit la 1ère tranche, livrée en 2004.
- OPAH : 1300 requalifications en 2006.

**Figure n°07 : les réalisations d'Euroméditerranée.**

*Source : TIANO. C, Les fauteurs d'imaginaire, Thèse de Doctorat, Université Paris8, 2007.*

**II-2-4- Les interactions des acteurs du projet :****II-2-4-1 Le portage politique d'Euroméditerranée :****II-2-4-1-1 Le désintérêt de la mairie :**

L'opération semble absente des priorités politiques du maire de Marseille Jean-Claude Gaudin qui n'a assumé les fonctions (qui lui revenaient de droit) de président de l'EPAEM que 3 ans de 2002 à 2005 : c'est à son lieutenant, Renaud Muselier, qu'il remet en 1995 et en 2005 les clés d'Euroméditerranée. De plus, l'opération qui a coûté à la mairie plus de 90 millions d'euros et va encore en nécessiter 17, est restée, jusqu'aux années 2006, totalement exclue des débats politiques. Plus révélateur encore du désintérêt longtemps affiché par le maire: la candidature de Marseille à la Coupe de l'America. Le 17 juillet 2003, la ville se porte officiellement candidate à l'accueil de la Coupe de l'America. Cette régata est organisée tous les 4 ans et part du port d'origine de l'équipe victorieuse de l'édition précédente. La candidature de Marseille est faite dans le même esprit que celle de Barcelone ou de Lille aux

Jeux Olympiques : profiter d'un événement de portée mondiale pour lancer sa rénovation, s'assurer une certaine notoriété et attirer des entreprises et des populations nouvelles. La ville de Valence (Espagne) remporte finalement en novembre 2003 l'organisation de la Coupe de l'America 2007, il n'y a donc pas eu de réelle concurrence entre programme municipal et Euroméditerranée.

#### **II-2-4-1-2 L'urbanisme à marseille : un domaine traditionnellement délaissé par les politiques**

L'urbanisme nécessite à la fois une volonté d'action et des choix politiques, or ni l'une ni l'autre de ces conditions ne sont remplies par les derniers maires de la ville. Ils s'inscrivent davantage dans la catégorie des maires gestionnaires que dans celle des maires qui veulent agir, au sens novateur du terme. En 1986, R. Vigouroux est élu à la mairie sur un programme qu'il diffuse sous le nom des « 50 dossiers pour Marseille ». Le terme de « dossier » -plutôt que celui de projet, d'idée ou d'ambition- est significatif de cette dimension gestionnaire. Cette conception de la tâche municipale est peut-être à mettre en lien avec la sociologie des personnalités politiques marseillaises. Ce sont les professions libérales et les membres de la fonction publique qui tiennent le haut du pavé politique : les avocats (dont le nombre a décliné depuis les années 1970), les enseignants (dont le maire) et surtout les médecins (dont G. Defferre et R. Vigouroux). On peut donc faire l'hypothèse d'un lien entre la faible représentation des milieux économiques et l'esprit plus gestionnaire qu'entrepreneur de la politique de la ville. Enfin, outre la volonté.

#### **II-2-4-1-3 L'absence remarquable de la société civile :**

Ainsi, Euroméditerranée apparaît bien peu soutenue par les milieux politiques, économiques et culturels marseillais. Isolée de la société civile locale, l'opération est portée par quelques investisseurs emblématiques -J. Saadé, R. D'Angelis-, parfois par le maire, et surtout par les aménageurs de l'EPAEM. Si bien que l'ambitieuse opération d'intérêt national semble parfois se réduire à un appendice de la requalification globale du centre-ville marseillais ou alors à un gros programme immobilier.

#### **II-2-4-2 La guerre contre l'état central n'est pas finie:**

Le choix de la gestion d'Euroméditerranée par un établissement public fait de l'Etat le maître d'ouvrage, le principal bailleur de fonds de l'opération entre 1995 et 2006, et un

partenaire puissant pour la période 2007-2012. L'intégration de Paris au développement de ce programme, quoi que souhaité à l'origine, est perçue par les instances locales comme une ingérence des instances nationales. On retrouve plus récemment des indices de l'hostilité de Marseille envers le pouvoir central. Des indices politiques comme le vote en 1982-83 des lois de décentralisation dont le maire de la ville, G. Defferre, était à l'initiative. Des indices « culturels » telles que la concurrence exacerbée des clubs de football emblématiques des villes rivales : l'OM et le PSG.

### **II-2-4-3 Les collectivités territoriales : rivalités et lacunes**

#### **II-2-4-3-1 La difficile synergie des collectivités territoriales :**

Le jeu d'acteurs est entravé par d'autres rivalités, notamment celles qui opposent les différentes activités territoriales impliquées dans Euroméditerranée. Les points de discordance entre les conseils territoriaux et la mairie sont nombreux et la « *politique de la chaise vide* » est régulièrement utilisée par les uns ou les autres pour faire pression sur le Conseil. Contrairement à Euralille, Euroméditerranée n'a jamais fonctionné comme un projet fédérateur des « forces vives » locales. L'opération est prise, comme l'ensemble des actions urbaines, dans les rivalités politiciennes.

#### **II-2-4-3-2 Une métropole sans territoire métropolitain :**

La création de la communauté urbaine a été tardive. Marseille Provence Métropole est née en juillet 2000 à la suite de la loi Chevènement relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale. La ville a échappé à la loi de 1966 qui a instauré obligatoirement les communautés urbaines dans les grandes villes françaises, et est une des dernières communautés de communes créées. Elle rassemble 18 communes mais Marseille les domine totalement par sa surface (25 000 ha sur 60 000 en tout), son poids démographique (800 000 habitants pour 980 000 en tout), sa puissance économique et sa représentation politique (82 élus communautaires sur 157). Le retard local en matière d'intercommunalité s'explique par la réticence des maires de la ville. Gaston Defferre et son héritier R. Vigouroux ont toujours refusé de mettre en place une intercommunalité qui les conduirait à partager la gestion urbaine avec les maires communistes des communes ouvrières limitrophes. De plus, les acteurs économiques n'ont pas manifesté d'intérêt particulier pour ce type de regroupement. Il s'agit là d'une intercommunalité d'impulsion institutionnelle, sans réelle motivation de la part des acteurs locaux.



Le protocole Euromed III change la donnée en faisant de la MPM un acteur de l'opération aussi important que le Conseil Régional et le Conseil Général. Mais pendant 12 ans, la communauté urbaine a été quasiment absente des acteurs d'Euroméditerranée. Pour J-C. Guénod, l'absence de réorganisation des services municipaux lors de la création de la MPM en a fait une institution fantoche incapable d'engager des investissements pour participer au développement économique.

## **II-2-5-Les résultats d'Euroméditerranée :**

### **II-2-5-1 Une attractivité économique renouvelée :**

L'effet de levier escompté grâce aux investissements publics engagés avec Euroméditerranée a fonctionné. Alors que pour la période 1995-2006 à 1 euro public investi correspond 1 euro privé, le ratio, pour la période 2006-2012, devrait s'élever à un euro public pour 3,5 euros privés. Le périmètre a déjà attiré plusieurs dizaines d'entreprises : 650 nouveaux établissements s'y sont implantés dont 75% sont de pures créations. De fait, le protocole Euromed III tire un bilan plutôt positif du volet économique : « *même si les résultats atteints par Euroméditerranée depuis sa création sont encourageants, en particulier en matière de développement économique et de levier sur l'investissement privé, il convient de poursuivre l'opération [...].*<sup>36</sup> » Le succès économique d'Euroméditerranée apparaît dans l'attractivité que le périmètre exerce sur les entreprises et les institutions, mais aussi dans l'imaginaire entrepreneurial qui y est développé.

### **II-2-5-2 Des succès immobiliers à nuancer :**

La valorisation économique d'un territoire se lit également dans l'évolution de sa valeur foncière. De plus, la construction d'immeubles de bureaux et de logements, la réhabilitation du parc résidentiel sont des étapes nécessaires à l'accueil des grandes entreprises et d'une population plus aisée. Un effort considérable a été accompli en la matière, mais les progrès sont très inégaux : la valorisation du foncier est très variable à la fois d'un secteur à un autre, mais aussi d'un produit immobilier à un autre. Marseille ne disposait pas d'immeubles aux qualités architecturales et aux équipements (bâtiments sécurisés de grande qualité, parfaitement reliés aux réseaux électriques et de fibres optiques, etc.) nécessaires à l'implantation d'entreprises de rang national ou international.

---

<sup>36</sup> Tiano Camille, op.cit, p200.

L'offre de bureaux est une des clés de la réussite d'Euroméditerranée, c'est la condition de l'installation ou de l'extension des entreprises. Même si elle est en diminution aux échelles de l'aire métropolitaine et de la ville, et qu'elle est irrégulière à l'échelle du périmètre, Euroméditerranée a donné à l'offre de bureaux un indéniable coup de fouet. Le périmètre constitue un centre tertiaire attractif. Cependant Marseille reste largement en queue du peloton des métropoles régionales européennes. La comparaison avec Lyon, sa rivale en France, avec Barcelone, sa rivale méditerranéenne, et avec Lille fait apparaître la fragilité de sa position. Nettement devancée par Barcelone et Lyon tant pour le stock que pour le placement de surfaces de bureaux, Marseille rattrape seulement Lille. L'essor de l'immobilier d'entreprise est donc réel, mais il reste fragile et insuffisant pour concurrencer les métropoles régionales de l'Europe du Sud. Et s'il s'intègre à l'imaginaire de l'opération, cet élément n'est ni original ni particulièrement exploité par les aménageurs.

#### **II-2-5-3 Des retombées démographiques et sociales limitées :**

Après les volets « économie », « immobilier » et « habitat », il convient de s'intéresser aux dimensions démographiques, sociales et aux représentations de l'opération. Démographique car une des ambitions de l'opération était de faire revenir des habitants dans les quartiers du périmètre. Sociale car la lutte contre le chômage et la mixité sociale sont des objectifs affichés par Euroméditerranée. Aux représentations enfin, car le périmètre, les valeurs et les ambitions du projet sont méconnues. Cependant la population tarde à augmenter (le bilan du volet démographie en 2005, montre qu'il faudrait que le périmètre gagne en 6 ans quasiment autant d'habitants que toute la ville n'en a gagnés en 15 ans). De plus les progrès sociaux sont limités (le territoire d'Euroméditerranée présente en 2006 par exemple, un taux de chômage préoccupant : encore 1,5 fois plus élevé que la moyenne marseillaise. Si bien qu'en dépit de la baisse observée, la situation reste critique).

#### **II-2-5-4 De sérieux écarts aux objectifs :**

Le tableau suivant montre que le retard est considérable tant pour l'immobilier d'entreprise que pour les logements. Et il faut préciser qu'entre 1998 et 2004, les objectifs en matière de logements neufs ont été revus à la baisse : 5 000 étaient prévus en 1998 pour 4 000 en 2004.

	Logements				Bureaux et tertiaire (m <sup>2</sup> )
	Neufs		Réhabilitations		
	nombre	Surfaces (m <sup>2</sup> )	nombre	Surfaces (m <sup>2</sup> )	
Objectifs à moyen terme	1 800	180 000	3 800	38 000	250 000
Situation en 2005	1 300	80 000	2 300	230 000	140 000
Objectifs à terme	4 000	400 000	6 000	600 000	600 000

**Tableau n° 03 : Les objectifs immobiliers d'Euroméditerranée à moyen et long termes.**  
*Source : TIANO. C, Les fauteurs d'imaginaire, Thèse de Doctorat, Université Paris8, 2007.*

En ce qui concerne les « grands équipements structurants » prévus par le *Schéma de référence actualisé* (en 2000), aucun des 5 équipements annoncés n'avaient encore vu le jour en 2006 où la confrontation des objectifs quantitatifs tels qu'ils avaient été formulés en 1998 puis en 2004 présentait les retards et les faiblesses des réalisations.

### II-3- Eléments de comparaison entre les projets d'Euralille et Euroméditerranée :

Projets Thèmes	Le projet d'Euralille	Le projet d'Euroméditerranée
Contexte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-zone non-aedificandi.</li> <li>-la crise industrielle et économique.</li> <li>-la crise sociale (taux de chômage élevé)</li> <li>-activité tertiaire en essor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-périmètre étendu, complexe et hétérogène (morphologiquement et juridiquement)</li> <li>-territoire bâti et habité.</li> <li>-pauvreté élevée.</li> <li>-économie fragilisée.</li> <li>-logement dégradés.</li> </ul>
Objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-extraire Lille de ses difficultés urbaines et de son image sinistrée.</li> <li>-entrer la ville dans une nouvelle dynamique.</li> <li>-faire entrer la ville dans la modernité.</li> <li>-disposer d'une gare ferroviaire internationale.</li> <li>-TGV nord européen.</li> <li>-constitution d'un pôle tertiaire pour la métropole.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-création d'un pôle tertiaire.</li> <li>-reconfiguration de l'accès au centre ville.</li> <li>-réhabilitation des monuments historiques du périmètre.</li> <li>-requalification des friches industrialo-portuaires.</li> <li>-intégrer Marseille dans l'axe des métropoles de la méditerranée européenne.</li> </ul>

<p>Implication des acteurs. (jeu d'acteurs)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-engagement personnel des acteurs dans l'opération.</li> <li>-la participation de l'ensemble des milieux locaux professionnels privés ou publics.</li> <li>-rôle central de la communauté urbaine.</li> <li>-présente forte des milieux économiques nationaux et locaux</li> <li>-partenariat public-privé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l'urbanisme, un domaine délaissé par les politiques.</li> <li>-des maires gestionnaires plutôt qu'entrepreneurs.</li> <li>-absence de la société civile.</li> <li>-opération absente des priorités politiques du maire de Marseille.</li> <li>-opération exclue des débats politiques.</li> <li>-absence de la communauté urbaine.</li> </ul>
<p>Aspect managérial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-organisation de cercle thématique.</li> <li>-l'aménageur joue un rôle de manager.</li> <li>-le manager chapote l'équipe dont il est le patron.</li> <li>-gère les interactions entre l'initiateur et le concepteur.</li> <li>-mise en place opérationnelle d'Euralille.</li> <li>-assure la direction, le pilotage et la communication.</li> <li>-meneur d'homme.</li> <li>-organise le jeu d'acteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-constitution d'une équipe de projet autour de J-M .Guénod.</li> <li>-donner du contenu au projet.</li> <li>-établir sa stratégie.</li> <li>-faire connaître l'opération.</li> <li>-lancer les premières réalisations.</li> </ul>
<p>Résultats de l'opération.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-construction d'un important centre d'affaire.</li> <li>-245000 m2 de bureaux.</li> <li>-125000 m2 de logements.</li> <li>-1200 logements.</li> <li>-10000 emplois dans le périmètre.</li> <li>-tunnel sous la manche.</li> <li>-gare TGV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-bureaux.</li> <li>-équipements publics.</li> <li>-espaces publics.</li> <li>-infrastructures.</li> <li>-logements.</li> </ul>

**Tableau n°04 : tableau comparatif des projets d'Euralille et d'Euroméditerranée.**

*Source : auteur.*

**Conclusion :**

« Réussir un projet, c'est maîtriser l'art de la subtile symbiose entre les hommes, les techniques et les enjeux économique-stratégiques.<sup>37</sup> » Malgré les bonnes intentions que peut porter un projet pour son territoire, plusieurs facteurs peuvent venir nuire à sa mise en œuvre. L'étude précédente, nous a permis de détecter quelques éléments moteurs, qui participent au succès ou bien à l'échec d'un projet urbain.

Le jeu d'acteurs est un enjeu décisif pour l'accomplissement d'une action urbaine à court, moyen ou à long terme. Un partage habile de la gestion urbaine, ainsi qu'une prise en charge sérieuse du projet par les différentes collectivités territoriales et locales, prépare déjà le terrain pour un bon aboutissement de ce dernier. Le rôle du portage politique est déterminant dans le succès d'une opération urbaine.

Euralille, présente une opération référence de part le soutien politique fort qu'elle a suscité. La volonté des aménageurs de régler des questions urbanistiques avec une originalité des méthodes et des réalisations, donne à Euralille un écho sans précédent. Le jeu d'acteurs chaotique ainsi que la difficile coopération des différents intervenants, sont parmi les facteurs qui ont freiné le développement du projet d'Euroméditerranée.

Le management de projet, reste donc, un maillon essentiel dans la chaîne de production urbaine. C'est un moyen qui permet aux différents acteurs d'organiser et de valoriser leurs interactions. Il représente l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion qui vont permettre à tous les acteurs du projet de mener conjointement une action organisée selon des règles clairement exprimées.

---

<sup>37</sup> Fernandez Alain, *le chef de projet efficace*, 2009, in [www.chef-de-projet.org](http://www.chef-de-projet.org)

**Conclusion de la première partie :**

Dans cette partie nous avons focalisé notre intérêt sur les notions de base que nous utiliserons dans les parties suivantes.

Les deux exemples présentés dans le chapitre deux de cette partie nous ont paru utiles dans l'analyse du cas du projet de modernisation de la métropole Constantinoise. Ce sont deux opérations références et qui peuvent fournir quelques éléments de jugement sur le succès ou bien l'échec d'un projet urbain.

En bref, nous constatons que le projet urbain et le management de projet qui réussissent sont ceux qui consolident un scénario à plusieurs partenaires. Le succès de ce scénario ne découle pas d'un simple volontarisme politique, mais s'appuie sur un dispositif acceptable, réalisable (et non comme un idéal inatteignable en terme de faisabilité politique et économique et en terme de solution technique). Cela crée un besoin de poser un ensemble de questions dont les réponses ne sont pas données à l'avance, comme les questions sur les conflits d'intérêt, sur le rôle du concepteur, et comment ce dernier peut-il s'impliquer dans un scénario à plusieurs partenaires?



**PARTIE 2** LE MANAGEMENT DE PROJET  
**APPLIQUÉ**  
AU CONTEXTE LOCAL

**Introduction de la deuxième partie :**

A l'instar de toutes les métropoles du monde, la modernisation de la ville de Constantine est un tout, qui vise à respecter ou prendre en compte les valeurs patrimoniales, matérielles ainsi que les valeurs paysagères du site de Constantine. A travers cette deuxième partie, nous présentons dans le troisième chapitre le projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC), ainsi que trois projets structurants, le pont transrhmel, le tramway et le télécabine.

Ce projet (PMMC), qui tient compte du rythme accru de l'expansion de la ville, est né d'une vision prospective de l'antique Cirta pour laquelle des universitaires toutes disciplines confondues, des intellectuels, des artistes, des hommes de culture ainsi que des notables ont été mis à contribution par les autorités de la wilaya. Ce projet promet, selon les termes du premier responsable de la wilaya, un avenir prometteur à la métropole constantinoise.

Au quatrième chapitre nous présentons l'interprétation des résultats requis au cours de notre investigation, qui s'est faite à la base d'entrevues de recherche auprès des différents acteurs concernés par les projets choisis pour servir de support d'analyse.



## **CHAPITRE III : PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE.**

### **Introduction :**

De part sa position stratégique, son passé riche en histoire, son site exceptionnel, et le poids démographique important qu'elle renferme, la ville de Constantine représente un pôle attractif très important au niveau national. Capitale de l'est et troisième grande métropole du pays, elle a vu de jour en jour l'attractivité qui faisait son dynamisme et sa prospérité diminuée, son importance régressée à cause des nombreux problèmes rencontrés au cours de son développement, un développement jugé anarchique, combiné à une urbanisation non contrôlée ; comme l'a souligné le premier magistrat de la ville : « une ville dangereusement sous équipée pour avoir grandi trop vite sans se donner les moyens de contrôler une urbanisation et un développement anarchique<sup>38</sup>... ».

Suite à tous ces dysfonctionnements et dans une optique de réconciliation entre passé et avenir, de nouvelles stratégies ont été arrêtées par les autorités de la wilaya pour une vision urbanistique plus innovante, d'où l'émergence d'une politique de la ville. Ces mêmes autorités ont été poussées à une réflexion sur la modernisation jugée opérative et donc, l'aboutissement à un projet de modernisation restructurant, qui pourra engendrer de nouvelles données sociales, économiques, urbaines, et architecturales garantissant dans le même temps une qualité environnementale et urbaine.

Appelé projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC), ce projet doit avoir l'ambition d'unifier la ville, d'ancrer les projets structurants, d'amener des formes et des fonctions urbaines nouvelles, d'améliorer le fonctionnement de la ville et la société dans son ensemble, de repenser le tissu urbain et d'organiser les flux, le développement de l'hygiène et la volonté de rendre la ville plus sûre<sup>39</sup>.

Ce projet nous pousse à une volonté de comprendre les différentes mutations urbaines, les méthodes de modernisation ainsi que les multiples acteurs locaux et les opérateurs économiques. C'est pour cela, que nous avons jugé opportun de prendre ce projet comme support pour accéder

---

<sup>38</sup> [www.archiinfodz.bbactif.com/t189-modernisation-et-re-structuration-des-villes-constantine](http://www.archiinfodz.bbactif.com/t189-modernisation-et-re-structuration-des-villes-constantine)

<sup>39</sup> Cherrad et al, op.cit, p10.

à la connaissance des différents acteurs qui façonnent la ville algérienne : acteurs qui décident, qui décrivent, résolvent et gèrent les problèmes de la ville, en situant dans le temps leurs fonctions et leurs rôles.

Dans ce qui suit, nous allons vous présenter un aperçu global sur le contenu du document du PMMC et les différentes phases de son élaboration. Nous présenterons aussi trois projets structurants de la ville de Constantine, à savoir, le projet du télécabine, le projet du tramway et le projet du transhumel.

### **III-1- Le projet de modernisation de la ville de Constantine :**

#### **III-1-1 Etat des lieux :**

##### **III-1-1-1 Site, population, répartition spatiale :**

Constantine est une ville d'intérieur du pays à cheval sur 2 grands ensembles naturels : au nord le Tell montagneux et au sud les Hautes Plaines. Relais entre ces 2 grands milieux physiques, humains et économiques, elle a capté les différents flux lui permettant de rayonner sur ce vaste territoire. Il en résulte un dispositif organisationnel spatial tout à son avantage : elle est au centre d'un cercle dont les rayons qui la relient avec la métropole (Annaba) et les 5 grandes villes (Skikda, Jijel, Sétif, Batna et Guelma) varient entre 100 et 150 kms.

Le site initial de la ville et de la métropole est un petit espace couvrant 42 ha et s'élevant à 645 m d'altitude. C'est une ville fermée, isolée, car ses liaisons avec l'extérieur sont peu nombreuses. Elles s'effectuent par 4 points de passage qui sont les ponts de Sidi Rached, d'El Kantara, de Sidi M'cid, la passerelle Ali Mellah et la vaste place de Bab El Oued.

Dans la situation actuelle on relève que le rocher ainsi que l'espace situé à sa proximité sont densément occupés et complètement saturés. Le site de la métropole peut être appréhendé par plusieurs échelles spatiales qui sont aussi des niveaux d'intervention et d'aménagement : le rocher, la proximité du rocher, les faubourgs et la périphérie de la ville. Et les composantes du PMMC agiront sur ces 4 grandes entités spatiales, territoriales.

La situation démographique de Constantine et de son aire urbaine est le produit concomitant de trois séries d'événements démographiques :

- Un accroissement naturel qui, même en baisse, reste suffisamment significatif et qui ne peut être négligé.
- Un accroissement de la population des chefs lieux par exode rural.
- Un transfert sur les agglomérations de l'aire urbaine de l'excédent de population de la ville de Constantine qui se surajoute aux autres accroissements démographiques.

Cette nouvelle configuration, ce nouveau rapport population / espace dans ce que nous appelons l'aire urbaine de Constantine, s'est fait principalement par l'habitat, ce qui a désarticulé la cohérence générale du système par absence de synergie entre les différentes fonctions urbaines et pose problème en ce sens où il faut réfléchir à la nécessité d'équipements nouveaux à la hauteur des besoins additionnels en qualité et en quantité, et à la nécessité de répondre aux nouvelles mobilités spatiales et aux logiques et sens des déplacements de la population dans un espace nouveau redimensionné en plus large, mais qui n'a pas perdu son centre de gravité. Parmi ces problèmes liés aux nouvelles dimensions du Grand Constantine :

- le déplacement de la population sur des distances plus grandes, plus longtemps et dans des directions et sens plus nombreux : à l'intérieur de Constantine ville, des agglomérations de l'aire urbaine vers le centre (Constantine), de et vers les agglomérations de l'aire urbaine en passant ou non par Constantine.

Nous sommes un peu dans la posture d'une ville en crise qui ne peut résoudre sa crise qu'en se projetant en dehors de ses propres frontières, en se redéfinissant sur une autre échelle géographique. Le problème posé, de façon globale, est donc celui de la recherche d'une nouvelle cohérence urbaine à l'échelle de la nouvelle métropole mais aussi d'une cohérence urbaine propre à la ville elle-même en tant qu'elle est le noyau et le centre de cette métropole. Ce sont deux échelles spatiales pertinentes pour poser et régler les problèmes de la ville de Constantine en crise et pour projeter pour cette même ville une action de métropolisation et modernisation forte.

### **III-1-1-2 Tissus urbains et précarité de l'habitat :**

- Tissus urbains hétérogènes, discontinus, des rues étroites, sinueuses et en forte pente notamment dans la vieille ville.
- Densité urbaine forte 300 hab/ ha en moyenne dans la ville, 1000 hab/ ha dans la vieille ville.

- 53 sites de bidonvilles de différentes tailles totalisant 5 500 baraques occupées par 6 266 ménages et 35 772 habitants.
- 33 sites d'habitat illégal totalisant 20 499 constructions.
- Dégradation du bâti de la médina.
- Situation compliquée par le phénomène de glissement de terrain couvrant 850 ha concernant 8497 bâtisses dont 1780 sont à démolir.

### **III-1-1-3 Etat de l'économie et de l'investissement :**

L'analyse du climat d'investissement dans la wilaya de Constantine va permettre de saisir particulièrement les insuffisances et les aspects négatifs des secteurs appréhendés ; ce qui permettrait de contribuer à changer cet état de faiblesse des investissements et de proposer des remèdes pour leur promotion. La Wilaya de Constantine fait face à différents entraves à l'investissement, en particulier :

- L'insuffisance des infrastructures de base, du réseau bancaire, des structures hôtelières, des restaurants et lieux de détente, et des parkings.
- Le développement du chômage, de la pauvreté, et du vol. Ce qui fait de Constantine, une ville sinistrée qui ne peut être attractive aux yeux des investisseurs.
- L'indigence des services fournis aux entreprises tels que les bureaux d'expertises, les bureaux de comptabilité, les entreprises de nettoyage, les sociétés de gardiennage. Les statistiques de la Caisse Nationale d'Assurances Sociales montrent qu'au niveau national, en moyenne il existe une entreprise de Services fournis aux entreprises pour 19,67 entreprises alors qu'à Constantine ce taux est d'une entreprise (de Services fournis aux entreprises) pour 25 entreprises.

**III-1-1-4 Transport et centralité:**

Le constat de la réalité par tout un chacun, les études faites par les administrations, les bureaux d'études tel INGEROP aboutissent tous au même résultat : la ville de Constantine est arrivée aux limites ultimes de ses possibilités en termes de circulation et de transport. Mais le problème posé par cette saturation dépasse le simple rapport contenu/ contenant et renvoie forcément à une analyse de cette situation de crise étant donné qu'elle est le résultat d'une combinaison complexe :

- De facteurs du site et de la position géographique de la ville de Constantine.
- De facteurs relevant de la nature et des caractéristiques du bâti et de la voirie de la ville.
- De facteurs relevant du déploiement spatio -fonctionnel de la ville de Constantine, de son aire urbaine, des différentes centralités et de son hyper- centre (Médina, Bab El Oued, Koudiat).
- De facteurs relevant des caractéristiques des déplacements de population (lieux de départ, d'arrivée, itinéraires, temps, sens, ....).
- De facteurs relevant de la quantité et de la qualité de l'offre de transport dans une situation régie par les facteurs contraignants énumérés précédemment dans la ville de Constantine et dans son aire urbaine.

Cette analyse de la situation de la circulation et du transport dans l'aire urbaine de Constantine, suggère des solutions à la dimension et en adéquation avec les types de problèmes posés. Elle a permis l'orientation vers des solutions qui rompent radicalement avec la situation actuelle :

- Adopter un système de transport de masse qui transportera jusqu'à 70 % de la population sans augmenter la masse des véhicules de transport et réduire le recours aux véhicules particuliers. Les solutions du train, du tramway, couplées ou non au réseau de bus méritent d'être envisagées de façon à mieux transporter la population dans une configuration spatiale nouvelle, tout en soulageant la circulation automobile, dans une situation dominée par une voirie exiguë et lui offrir un transport avec un niveau de confort acceptable.
- Ouvrir des voies nouvelles même si celles-ci nécessitent des prouesses techniques importantes et répondre aux défis posés par un site accidenté.
- Penser à un dispositif de circulation et de transport et de voirie qui agirait sur l'étalement en surface de l'hyper centre et qui de ce fait diminuerait la pression de la circulation automobile sur lui.

- Régler de façon définitive le passage de la population d'une rive à l'autre du Rummel. Jusqu'à maintenant seuls les 3 ponts et la passerelle permettent ce passage. Une grande partie de la circulation automobile assure son passage d'est en Ouest de la ville par le Boulevard de la Soummam qui est lui-même en voie de saturation. Ceci mérite la mise en place d'équipements routiers nouveaux (ponts).
- **L'autoroute, le tramway, le téléphérique: un début de solutions aux problèmes de circulation et de transport dans la ville de Constantine et dans son aire urbaine.**

#### **III-1-1-5 Potentialités de la Ville:**

- Site exceptionnel qui a rendu la ville unique et célèbre.
- Ville historique (plus de 2000 ans).
- Ville à tradition culturelle : musique (malouf), artisanat (dinanderie, broderie), art culinaire, ville du cheikh BenBadis et du mouvement des Oulémas.
- Ville à patrimoine architectural et urbain.
- Ville à commandement régional depuis la période de Massinissa.
- Ville universitaire, la deuxième du pays.

#### **III-1-2 Nécessité d'un projet urbain d'une grande envergure : le PMMC**

##### **III-1-2-1 Genèse du PMMC:**

Il s'inscrit dans le contexte actuel qui est caractérisé par une préoccupation plus engagée de l'Etat par rapport aux questions de la ville. En effet s'il est admis que l'urbanisation généralisée, accélérée et largement incontrôlée ne peut se perpétuer indéfiniment, il est alors nécessaire de créer de nouveaux cadres, de nouveaux instruments et mécanismes pouvant mieux valoriser les actions entreprises depuis l'an 2000. Aux efforts déjà consentis et à venir (construction de logement atténuant la crise, mise en place d'équipements et d'infrastructures) les métropoles doivent bénéficier d'un égard, d'un traitement particulier en réponse à leurs attentes.

Ce retour d'ancrage sur la métropole se justifie pleinement, car de par sa position dans la hiérarchie urbaine, elle est apte à drainer et à dynamiser l'ensemble de la région. En réalité c'est à partir d'une somme d'actions volontaristes dont certaines ont été déjà engagées que sera conçu et formulé le Projet de modernisation métropolitain. C'est donc une réflexion, une étude qui tente

de donner une lisibilité aux différents projets structurants, une cohérence d'ensemble sur le plan territorial de la métropole, une articulation active et entreprenante entre les différents domaines et secteurs. L'aboutissement de cette vaste et profonde entreprise est Le Nouveau Constantine.

### **III-1-2-2 Les postulats de départs:**

Les postulats de départ sont la rupture avec les logiques précédentes d'aménagement et de développement, l'audace car visant et ambitionnant la modernité, l'originalité car s'appliquant à une métropole historique et l'exemplarité car utilisant des règles et méthodes transparentes.

### **III-1-2-3 Les objectifs du PMMC : le nouveau Constantine.**

Ils sont nombreux et ils prennent diverses formes :

- C'est la revalorisation de l'image et du visage de la ville par son embellissement.
- C'est la modernisation par la présence d'équipements contemporains.
- C'est l'amélioration urbaine par le renouvellement, réhabilitation.
- C'est la valorisation des potentialités locales par la création.
- C'est la dynamique de développement par la promotion de l'investissement.
- C'est la réduction des disparités internes à la métropole qui aboutira à une meilleure cohésion sociale.
- C'est une réponse aux attentes et aux demandes de la population locale.

Ces grands projets qui métamorphoseront la métropole doivent lui assurer son rayonnement régional mais aussi la raccrocher à l'international c'est-à-dire l'intégrer au réseau mondial des métropoles. Cette dimension est nécessaire et vitale car nous sommes à l'heure de l'ouverture et de la mondialisation.

### **III-1-2-4 Finalités du PMMC:**

Cet ambitieux projet s'assigne de nombreuses finalités, les plus importantes étant la métamorphose de la métropole, son rayonnement régional et son intégration au réseau mondial des métropoles.

**III-1-2-5 Principes du PMMC:**

Les principes qui vont gouverner ce projet s'énoncent ainsi :

C'est un urbanisme partagé, participatif, car il prend en considération les attentes de la population locale, il associe des partenaires étrangers, il est soumis au débat intellectuel et décisionnel.

C'est un projet qui ambitionne d'être géré dans le cadre d'une bonne gouvernance en raison de la présence et de la participation effective des différents acteurs

C'est un projet doté d'une grande ampleur, envergure : son action engendrera une profonde mutation de la métropole et il se réalisera graduellement, progressivement.

C'est un projet qui dispose d'une double cohérence : la première est interne qui se situe au niveau de la métropole et de son aire métropolitaine. Quant à la seconde, elle est externe étant donné que ces projets possèdent une grande capacité d'influence sur les articulations qui seront établies avec le plan d'aménagement de la wilaya et les schémas de niveau régional (R.P.A.D.D.T) et national (SNAT).

**III-1-2-6 Périmètres d'exercice et échelle temporelle du PMMC :**

L'échelle territoriale est la ville de Constantine et son aire métropolitaine. Cette dernière entité territoriale est définie par la Loi relative à l'aménagement du territoire et au développement durable comme étant « le territoire qu'il faut prendre en considération afin de maîtriser et organiser le développement d'une métropole ». Elle correspond spatialement à la notion du Grand Constantine qui est composé des villes satellites suivantes Khroub, Hamma Bouziane, Didouche Mourad, Ain Smara et de la ville nouvelle Ali Mendjeli.

L'exécution des différents projets s'inscrira dans le court, le moyen et le long terme à savoir durant les 2, 5 et 10 prochaines années c'est-à-dire de 2007 à 2016.

En définitive ce projet de modernisation de la métropole constantinoise propose une vision future, prospective. Il exprime une volonté profonde de renouvellement de la ville en précisant les transformations à apporter et en cernant les actions à engager. Ces grands projets structurants contribueront au développement de son territoire et renforceront sa capacité de rayonnement



régional et national. De même que la modernisation de la métropole est conçue dans un cadre caractérisé par la compatibilité avec les notions de développement urbain durable (qualité environnementale et urbaine, préservation de l'espace naturel et du patrimoine urbain).

L'ensemble de ces actions variées et multiformes dont certaines sont futuristes fera du Nouveau Constantine une Métropole - Archipel. Ce qualificatif est à prendre dans un sens conceptuel puisque certaines des opérations sont uniques en leur genre, à grand pouvoir attractif et destinées à mettre la métropole en relation avec d'autres formes de territoires (le domaine des liaisons, la ville universitaire, la ville de la communication).

### **III-1-3 Consistance du PMMC : les grands projets :**

#### **III-1-3-1 Les grands projets en voie d'achèvement :**

- Le théâtre de verdure.
- L'hôpital militaire.
- Le CNRB.
- Le pôle universitaire Ali Mendjeli.

#### **III-1-3-2 Les grands projets en début de réalisation :**

- Equipement de liaison structurant : le téléphérique.
- Equipement de liaison structurant : le tramway.
- 3 hôtels (privé) de haut standing.
- Ville Universitaire.
- Infrastructure autoroutière.

#### **III-1-3-3 Les grands projets en étude :**

- Equipements de liaison structurant : le 8eme pont (ou le pont du Président) .
- Gare routière centrale.
- 3 hôtels (privé) de haut standing.
- Complexe sportif.
- Cité des sports.
- restructuration du quartier Boudraa Salah.

- Résidence d'Etat.

#### **III-1-3-4 Les propositions de grands projets :**

- Palais des congrès.
- Palais des expositions.
- Le Bardo Viva – Cité.
- La ville de la communication.
- Nouveau siège de la Wilaya.
- Les entrées de Constantine.

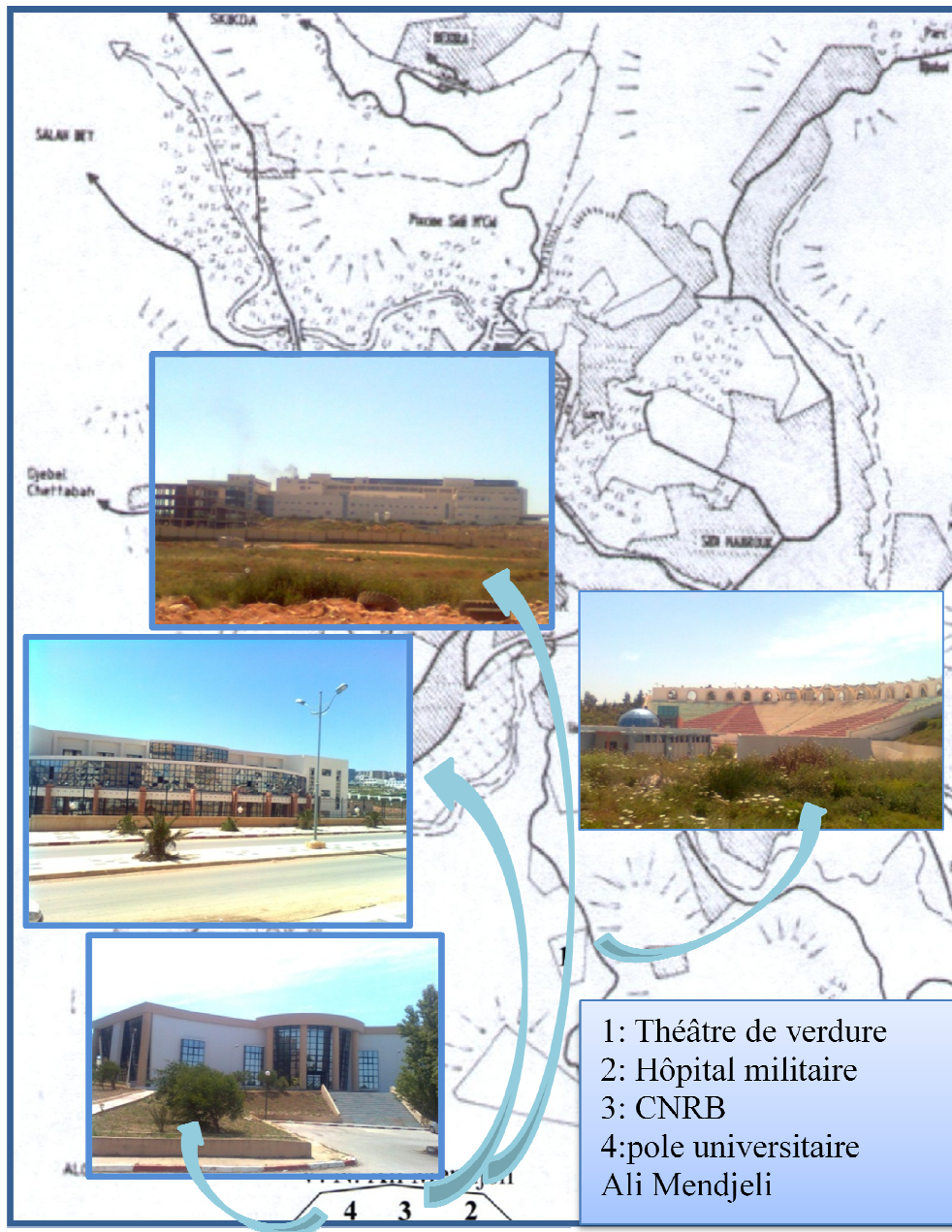
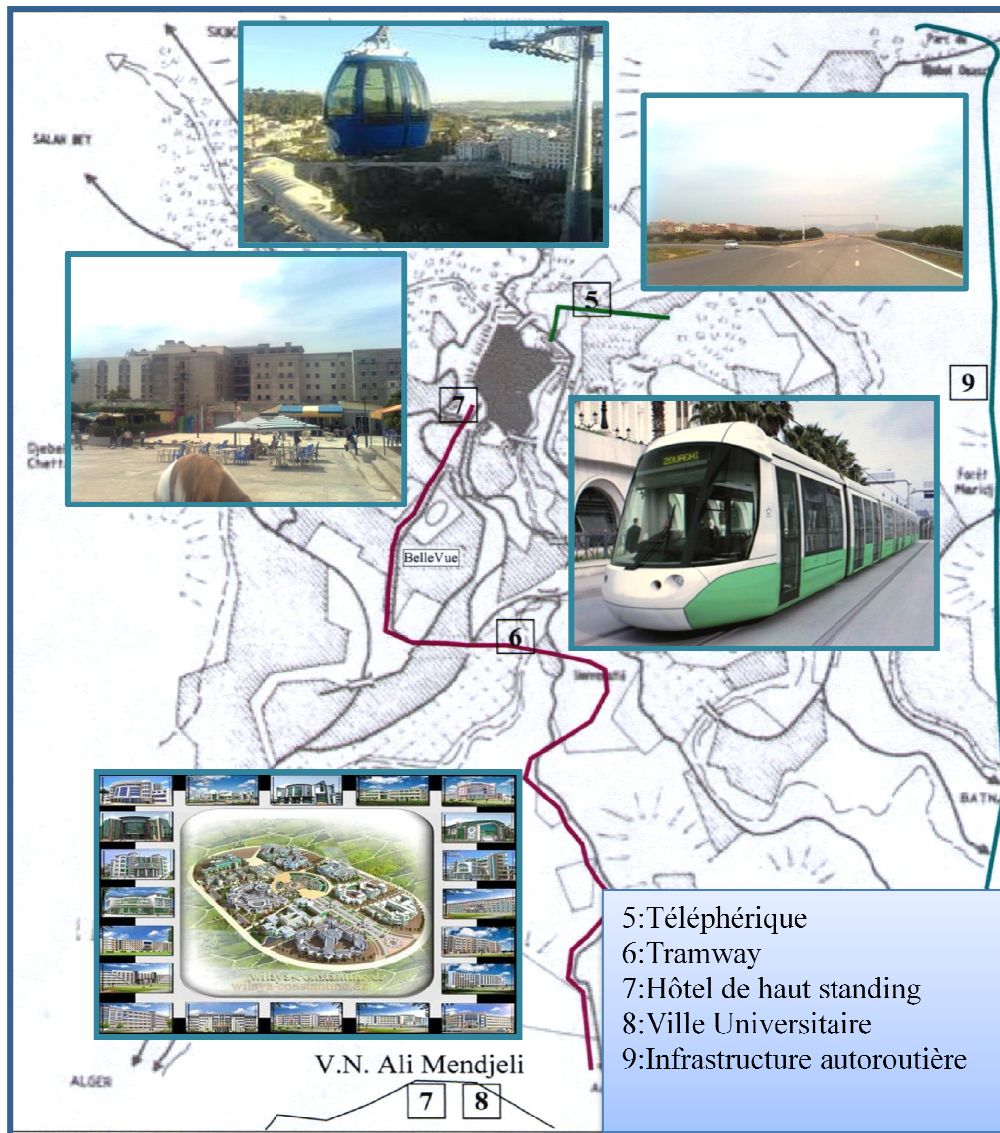


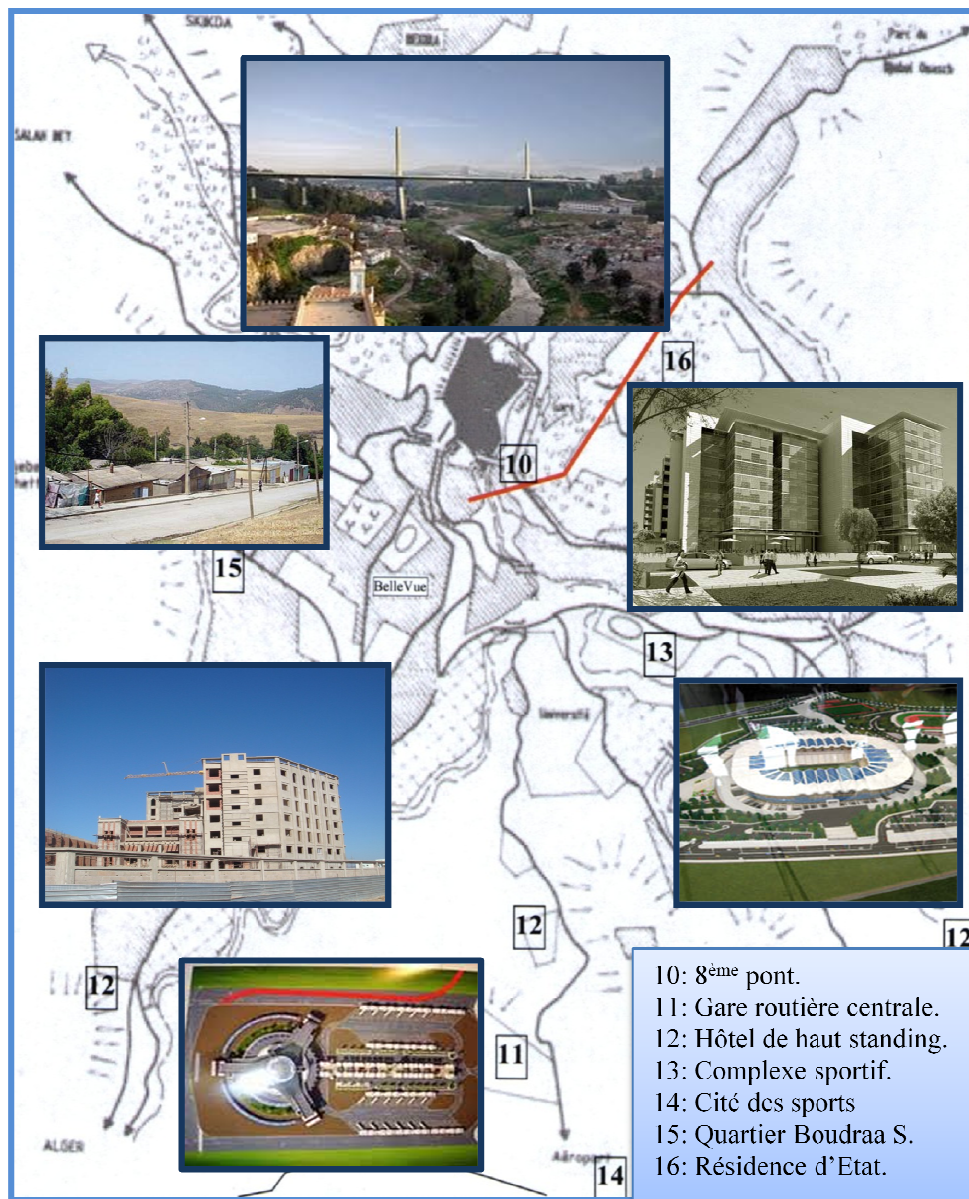
Figure n°08 : Les grands projets en voie d'achèvement.

Source : PMMC (traitement : auteur)



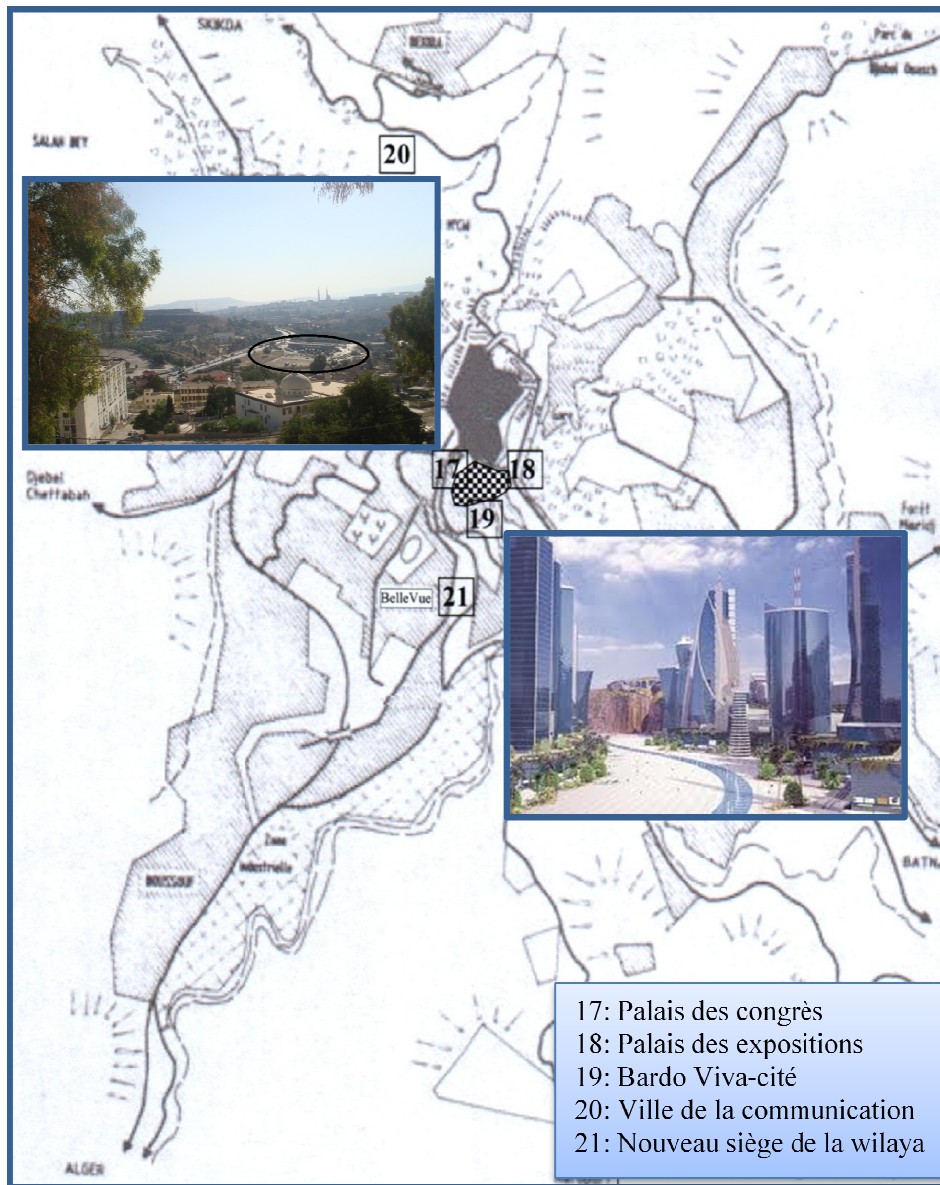
**Figure n°09 : Les grands projets en début de réalisation :**

*Source : PMMC (traitement : auteur)*



**Figure n°10 : Les grands projets en étude.**

*Source : PMMC (traitement : auteur)*



**Figure n°11 : Les propositions de grands projets.**

*Source : PMMC (traitement : auteur)*

## **III-2- Le projet du transrhmel (le 8<sup>ème</sup> pont) :**

### **III-2-1 Présentation du projet :**

Suite aux nombreux problèmes que connaît la ville de Constantine en matière de circulation, Mr Abdelmalek Boudiaf, wali de Constantine, avait décidé de lancer un projet relatif à la réalisation d'un viaduc assurant la liaison entre les deux rives du rhmel. Intégrant le projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC), le transrhmel figure parmi les projets phares de la ville des ponts, il prendra naissance au carrefour de la place de l'ONU, surplombant le quartier du Bardo pour rejoindre le chemin forestier à travers les hauteurs du plateau du Mensourah. Il devra desservir la partie nord et est de la ville particulièrement la cité de Sakiet Sidi Youcef et ses prolongements vers Ziadia, Djbel El Ouahch, Daksi, et Oued El Had. Du côté du centre-ville, l'ouvrage desservira la zone stratégique de Djnane Zitoune qui constitue un véritable carrefour s'ouvrant sur Ain El Bey, les cités Fadila Saadane, 5 Juillet, Boussouf et la zone industrielle Palma.

Les atouts du viaduc transrhmel sont multiples<sup>40</sup> :

- Un substitut pour le pont Sidi Rached en cas de défaillance de ce dernier.
- Il relie la rive Est à un grand noud de circulation (Place de l'ONU).
- Il relie la rive Ouest aux hauteurs du Mansourah et ses prolongements.
- Renforcé par un aménagement d'un carrefour au niveau de la cité des Castors et la création d'une grande desserte passant par le terrain de la ferme Tenoudji, il désenclavera tout la zone Nord-Est (Emir Abdelkader CHU - Cité Loucif, la zone du Djebel Ouahch avec toutes ses grandes Cités.)
- Réductions des isochrones entre les deux rives.
- Rendra la circulation plus fluide au niveau de l'échangeur de Sidi Mabrouk.

Le coup d'envoi officiel a été donné le jeudi 16 septembre 2010, pour une durée de réalisation de 36 mois. La réalisation du projet est confiée à l'entreprise brésilienne Andrade Gutierrez et Cowi. Le contrôle et suivi des travaux sera assuré par le bureau d'études multinational Dar Al Handasah.

---

<sup>40</sup> Direction des travaux publics (DTP)



**Figure n°12 : aménagement général du projet.**  
*Source : Direction Des Travaux Publics de Constantine.*



**Figure n°13 : images de synthèse du viaduc transrhmel.**

*Source : [www.skyscrapercity.com](http://www.skyscrapercity.com)*



**III-2-2 Données générales sur le projet du Transrhmel :**

<b>MAITRE DE L'OUVRAGE</b>	Ministère Des Travaux Publics
<b>MAITRE DE L'OUVRAGE DELEGUE</b>	Direction des Travaux Publics de Constantine
<b>MAITRE DE L'OEUVRE</b>	DISSING/WEITLING
<b>ENTREPRISE DE REALISATION</b>	Groupement ANDRADE GUTIERREZ/COWI
<b>LONGUEUR</b>	1119 m
<b>LARGEUR DU TABLIER</b>	27.34m
<b>HAUTEUR MAXIMALE DES PYLONES</b>	130m
<b>TECHNIQUE DU PONT</b>	Technique des haubans
<b>COUT GLOBAL</b>	15 milliards de Dinars

**Tableau n°05 : Données générales sur le projet du transrhmel.***Source : Direction Des Travaux Publics de Constantine.*

### **III-3- Le projet du tramway :**

#### **III-3-1 Présentation du projet :**

Le projet du tramway, tant désiré par les acteurs locaux que par les citoyens de la ville, devrait permettre le changement de la perception des transports urbains dans la capitale de l'Est et va reconfigurer l'image d'une ville engorgée, étouffée par la circulation automobile. En effet, le tramway était le moyen de transport avant 1962 mais aussi après, avant de disparaître au milieu des années soixante.

L'étude de cette ligne de tramway est confiée au groupement de bureaux d'études INGEROP/EMA, et qui s'est étendue sur cinq missions. L'ouverture des plis des soumissionnaires s'est déroulée à Alger, au siège du Metro d'Alger le 16 avril 2007. Le groupement franco-italien IMPRESSA PIZZAROTI et ALSTOM a été retenu. Le premier chef de fil s'occupera des travaux de génie-civil, pour sa part le français ALSTOM fournira le matériel roulant, les sous station électrique et le système électrique.

Les travaux de réalisation de la ligne de tramway se dérouleront en deux phases : la première déjà réalisée, est le détournement des différents réseaux (réseaux AEP, réseaux téléphoniques, électricité, gaz, éclairage public, réseaux assainissement), sur tout le trajet qu'empruntera le tramway à savoir du stade Benabdelmalek à la cité Zouaghi sur une distance de neuf kilomètres. La deuxième en cour de réalisation, prendre en charge les travaux de la plate-forme. L'ancien tracé desservait l'axe Nord-Sud depuis la place des martyres jusqu'à la cité Zouaghi. Mais suite à l'objection de la société civile quant à la démolition de la prison du Koudiat et du siège de la gendarmerie, le tronçon reliant la place des martyres au stade Benabdelmalek fut remis en cause. Ce même tracé connaîtra une extension vers la nouvelle ville Ali Mendjli par la suite.

D'un coût global de 269 millions d'euros, le tracé du tramway sera partagé en 10 sections à réaliser dans un délai de 29 mois sans compter les délais d'essai. Composé de 16 stations et de trois pôles d'échange, les points névralgiques de la ville seront ainsi raccordé au tramway, à savoir : Koudiat, Bellevue, Ciloc, mosquée et université Emir Abdelkader, université Mentouri et cité Zouaghi. Le début de chantier fut lancé le 02 Aout 2008 par la démolition de la tribune du stade Benabdelmalek.



Figure n°14 : tracé de la ligne du tramway de Constantine.

Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).

**3-2 Données générales sur le projet du tramway :**

<b>MAITRE DE L'OUVRAGE</b>	Ministère de transport
<b>MAITRE DE L'OUVRAGE DELEGUE</b>	Entreprise du Metro d'Alger
<b>MAITRE DE L'OEUVRE</b>	Groupement INGEROP/SEMALY
<b>ENTREPRISE DE REALISATION</b>	Groupement IMPRESSA PIZZAROTI/ALSTOM
<b>LONGUEUR</b>	8km
<b>NOMBRE DE STATIONS</b>	11
<b>NOMBRE DE POLE D'ECHANGE</b>	03
<b>VIADUC LONGUEUR DE</b>	465m
<b>VITESSE COMMERCIALE</b>	20km/h
<b>DEBIT</b>	6000pass/h/sens
<b>NOMBRES DE RAMES</b>	27
<b>DUREE TOTALE DU TRAJET</b>	27 minutes

**Tableau n°06 : données générales sur le projet du tramway.**

*Source : KEGHOUCHE. M, L'impact du tramway de Constantine sur l'image de la ville, Mémoire de magistère, Université de Constantine, 2010.*

### III-3-3 Le tracé de la ligne du tramway :

Comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, la ligne du tramway reliera la station de Benabdelmalek à la cité Zouaghi en passant par plusieurs quartiers comme Kadour Boumedous et Bellevue. Elle se décompose en trois sections.

#### III-2-3-1 Kaddour Boumedous-Bellevue : (section 01)

Le tramway démarrera depuis la station de Benabdelmalek, il traverse le rue Baraka, Kaddour Boumedous et le quartier Bellevue. Ensuite, il empruntera la rue Che Guevarra, la caserne des pompiers pour atteindre l'actuelle police de l'urbanisme (zone industrielle).



Figure n°15 : passage du tramway au niveau du stade Benabdelmalek.

Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).

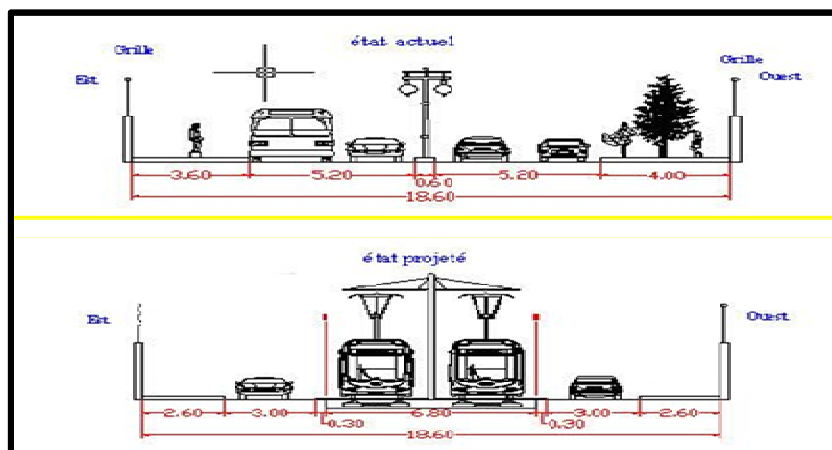


Figure n°16 : passage du tramway au niveau de l'avenue Kaddour Boumedous.

Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).

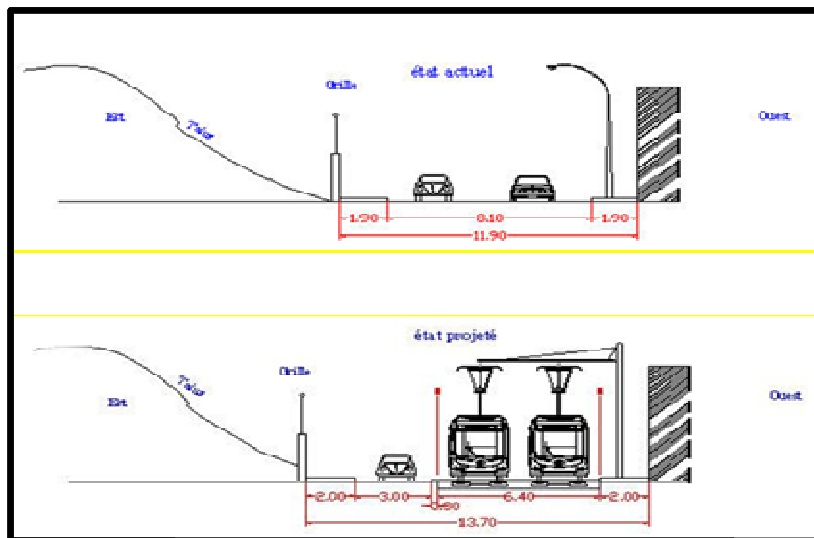


Figure n°17 : passage du tramway au niveau de la rue Baraka.

Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).

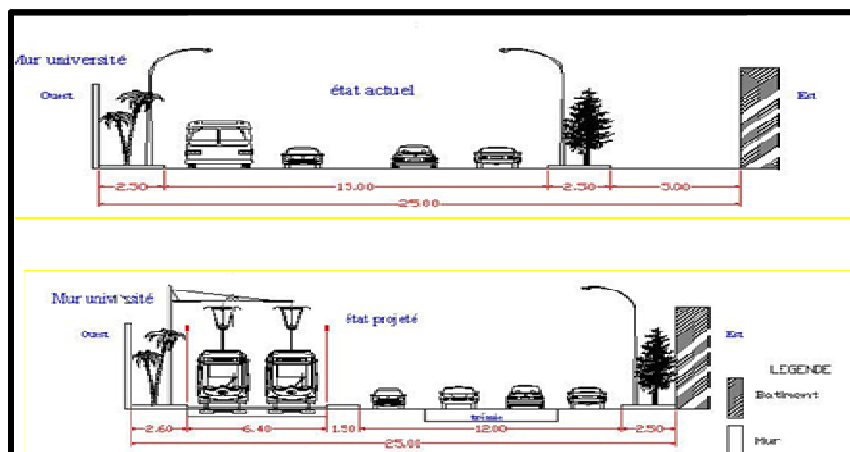


Figure n°18 : passage du tramway au niveau de la rue Che Guevara.

Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).

### III-3-3-2 L'université Mentouri : (section 02)

L'université Mentouri sera relié au tramway par le biais d'un viaduc, qui la reliera à la zone industrielle Palma.



Figure n°19 : emplacement du viaduc reliant l'université à la zone Palma.

Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).

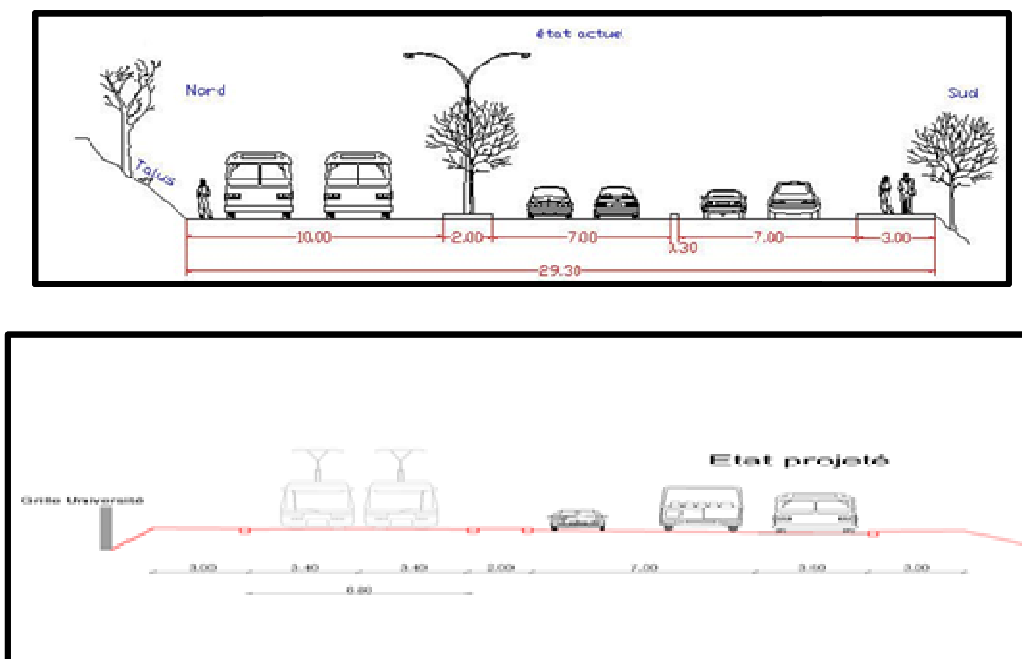
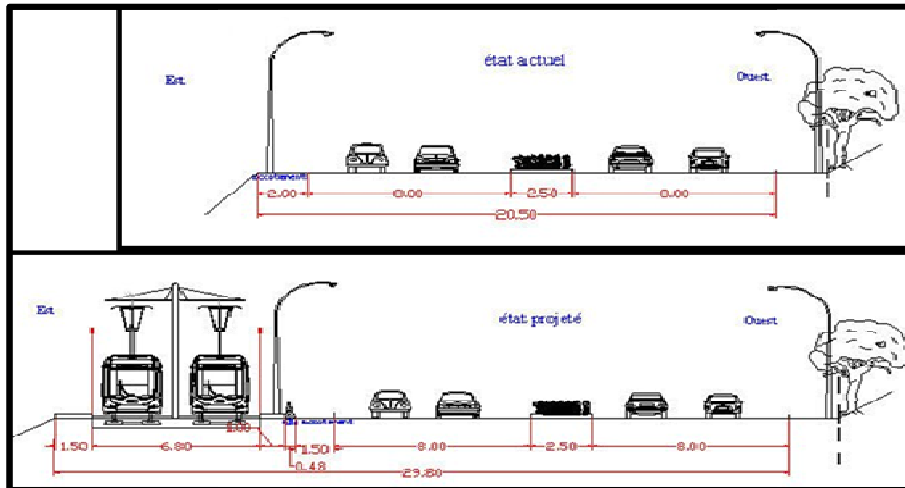


Figure n°20 : passage du tramway au niveau de l'université Mentouri.

Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).

III-3-3-3 La RN 79 : (section 03)

Depuis l'université Mentouri, le tramway sera relié à la cité Zouaghi en empruntant la route nationale n°79. A ce niveau, sera aménagé un pole d'échange ainsi qu'un parc relais pour assurer le transport des voyageurs venu de tout horizon.



**Figure n°21 : passage du tramway au niveau de la RN 79.**

*Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).*

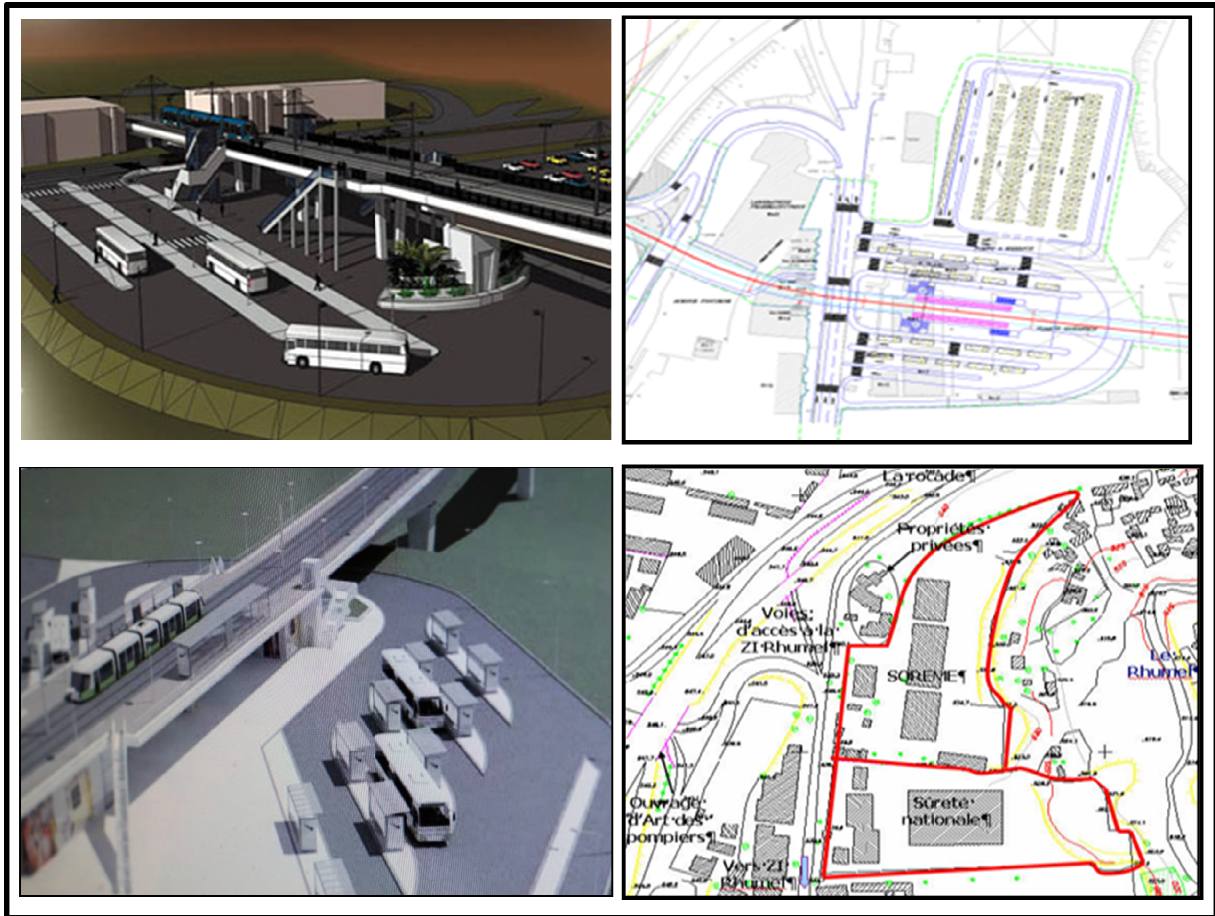
### III-3-4 Les pôles d'échange du tramway :

#### III-3-4-1 Le pôle d'échange de la zone industrielle :

Jonction entre le viaduc et l'entrée de la ville, il comprendra une station de tramway équipée d'ascenseurs et d'escaliers fixes et mécaniques permettant l'accès à l'ensemble des usagers, des quais trottoirs permettant la continuité piétonne vers le viaduc, une station de taxi, une station de bus assurant la desserte de Ain Smara, Chabersas, Djbelouahcn, Sidi Mabrouk, El Gamas et Ryad, un parc relais d'une capacité de 250 places qui permettra aux automobilistes de déposer leur véhicules et d'emprunter le tramway pour rejoindre la ville<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Entreprise du Metro d'Alger (EMA).





**Figure n°22 : pôle d'échange de la zone industrielle.**

*Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).*

*(Photo : [www.skyscrapercity.com](http://www.skyscrapercity.com)).*

### III-3-4-2 Le pôle de l'institut d'architecture :

L'arrivée du tramway est occasion de développer cette zone en un pôle d'échange de desserte locale. Une voie d'échange ceinturant le pôle sera aménagée pour faciliter l'accès des bus en provenance des quartiers périphériques, quinze arrêts de bus seront aménagés permettant la régulation des navettes<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> Entreprise du Metro d'Alger (EMA).



**Figure n°23 : pôle de l'institut d'architecture.**

*Source : [www.skyscrapercity.com](http://www.skyscrapercity.com)*

### **III-3-4-3 Le pôle de Zouaghi:**

Il permettra l'accueil des lignes desservant le sud, il comprendra un parc relais d'une capacité de 280 places, une station tramway, une station de taxis, une station de bus, une zone de stockage de bus, une place piétonne qui assure l'accueil et l'information des voyageurs, et un dépôt organisé pour assurer le stationnement, la maintenance du matériel roulant, et les équipements fixes et les infrastructures, le contrôle des rames et l'exploitation du tramway<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> Entreprise du Metro d'Alger (EMA).

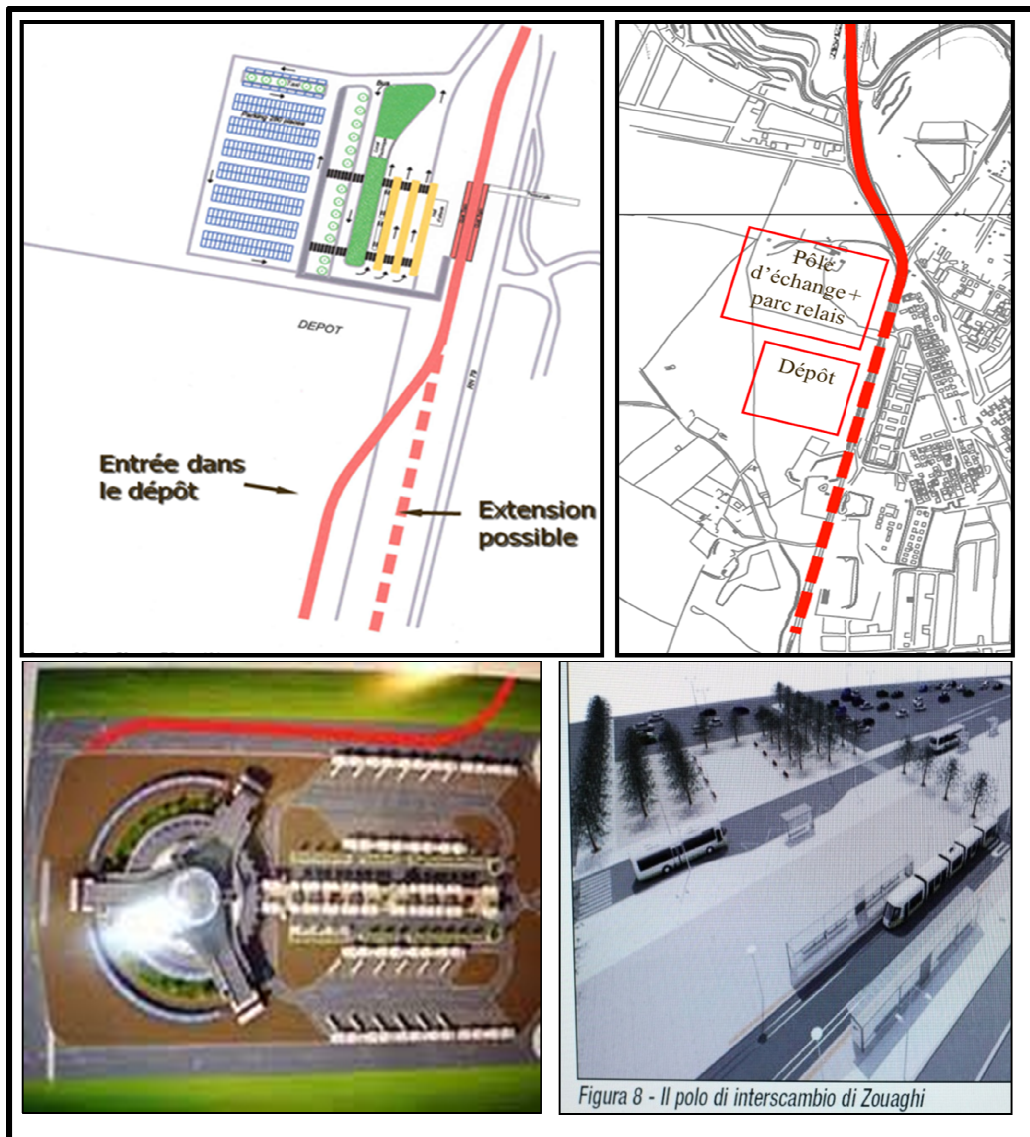


Figure n°24 : pôle d'échange de Zouaghi.

Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).

(Photo: [www.skyscrapercity.com](http://www.skyscrapercity.com)).

### **III-4- Le projet du télécabine de Constantine : « le téléphérique »**

#### **III-4-1 Présentation du projet :**

Datant du début des années quatre vingt, le projet de la télécabine de Constantine ou couramment appelé le téléphérique, ne verra le jour qu'après une vingtaine d'années dans le cadre du projet de modernisation. Conçu pour minimiser la surexploitation du réseau routier du coté Nord-ouest de la ville, il reliera la place Tatache Belkacem aux auteurs de la cité Emir Abdelkader sur le terrain Tenuouji, en passant par la station intermédiaire du CHU, sur une distance globale de 1516m.

Composée de 33 cabines (15pers/cabine), une vitesse de 6m/seconde, un flux de 2400 personnes par jour, la télécabine est supportée par neuf pylônes dont le plus haut est à 49 mètres. Dans une optique de minimisation des expropriations publiques et privées, les terrains accueillants les trois stations ainsi que les neuf pylônes ont été judicieusement choisi pour faire partie de terrains appartenant à la commune ou au domaine ; la place Tatache sur le parking de la mairie, la station du CHU sur le parking de l'hôpital et la station Tenuouji sur l'ancien bidonville de la cité Emir Abdelkader évacuée il y a quatre ans.

Deux grandes sociétés étrangères ont été soumissionnaires : la première française Poma Galski, la deuxième (celle qui a été retenus), un groupement austro-helvétique Doppelmayr-Garavanta, qui est le leader mondial du transport par câble en termes de qualité et de technologie. La signature des contrats entre le groupement et le maître de l'ouvrage Metro d'Alger s'est déroulée le 20 novembre 2006.

Après l'achèvement des études de faisabilité ainsi que la finalisation des études topographiques, l'étude géotechnique débutera le 25 novembre 2006 par le laboratoire de travaux publics de l'Est (LTP Est), pour connaître la nature du sol, avec des sondages d'une profondeur moyenne de 20 mètres. La partie génie-civil et ouvrages d'accompagnement ont été confié à l'entreprise Sapt. Pour le suivi et le contrôle du projet deux organismes ont été mobilisés : Veritas (Suisse) et Verital (Bejaia). Enfin c'est l'entreprise de transport de Constantine qui assurera l'exploitation et la gestion de la télécabine. Le début des travaux a été lancé le 20 janvier 2007 et sa mise en service ne sera faite qu'en début de Juin 2008, cumulant plusieurs mois de retard par rapport au délai fixé.



Figure n°25 : schéma de la ligne du télécabine de Constantine.

Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).

**III-4-2 Données générales sur le projet du télécabine :**

<b>MAITRE DE L'OUVRAGE</b>	Ministère de transport
<b>MAITRE DE L'OUVRAGE DELEGUE</b>	Entreprise du Metro d'Alger
<b>ENTREPRISE DE REALISATION</b>	Groupement DOPPELMAYER-GARAVANTA/SAPTA/AAB
<b>LONGUEUR</b>	1516m
<b>NOMBRE DE STATIONS</b>	03
<b>NOMBRE DE PYLONES</b>	09
<b>NOMBRES DE CABINES</b>	33
<b>VITESSE</b>	6m/s
<b>DEBIT</b>	2000pass/h
<b>DUREE TOTALE DU TRAJET</b>	08 minutes

**Tableau n°07 : données générales sur le projet du télécabine.**

*Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).*

III-4-3 Les stations du télécabine :

III-4-3-1 La station Tatacha Belkacem :

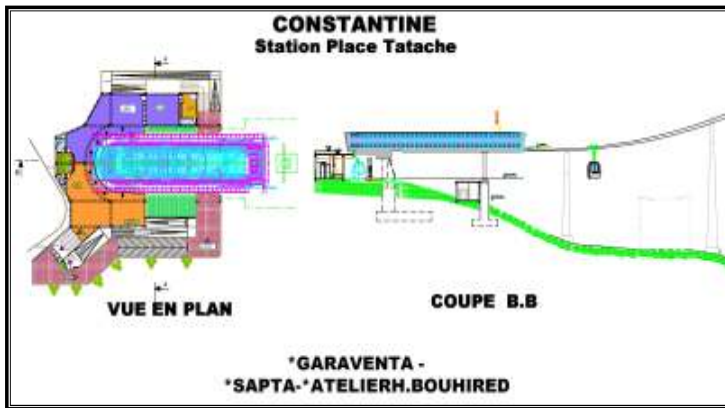


Figure n°26 : Station place Tatache Belkacem.

Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).

III-4-3-2 La station du CHU :

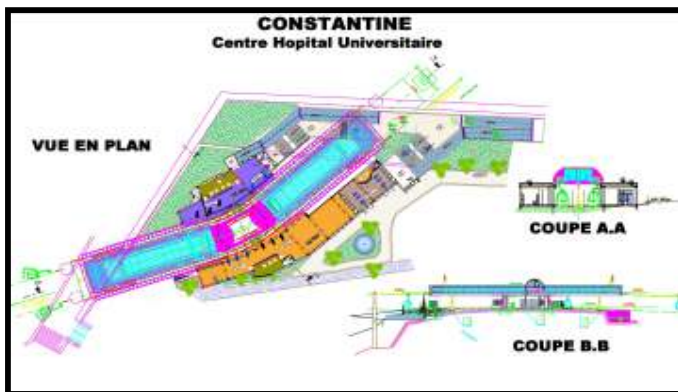


Figure n°27 : Station du CHU.

Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).

III-4-3-3 La station Tenuouji :

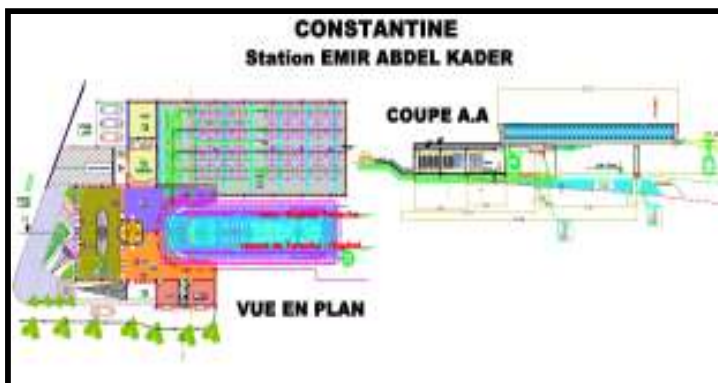


Figure n°28 : Station Tenuouji.

Source : Entreprise du Metro d'Alger (EMA).

**Conclusion :**

Le Projet de Modernisation de la Métropole Constantinoise (PMMC), présente non seulement pour la ville mais aussi pour le pays, une opération de renouvellement urbain sans précédent. L'analyse présentée plus haut, constitue une analyse succincte du contenu du PMMC, élaboré par quatre maitres de conférences de l'université de Constantine, toutes disciplines confondues (architecte urbaniste, géographe, sociologue et économiste), suite à une commande politique de haut niveau. Les trois projets structurants analysés, à savoir le pont transrhmel, le tramway et le télécabine, constituent des éléments générateurs de modernisation.

L'analyse présentée plus haut, nous a permis de détecter ce qui suit :

-L'analyse de l'état des lieux a été faite après que plusieurs projets qui composent le PMMC soient admis, donc comme si le résultat de chaque analyse est venu consolider ou légitimer le choix d'un projet déjà consenti, alors qu'il fallait d'abord arriver au constat pour ensuite proposer la solution.

-Plusieurs projets qui composent le PMMC sont antérieurs à ce dernier, donc ils ont été d'abord pensés de manière ponctuelle pour répondre à un besoin ponctuelle, ensuite réunis dans ce projet pour travailler un objectif noble qui est la modernisation.

Donc le PMMC n'est en fait qu'un projet cadre, qui est venu englober et regrouper un ensemble de projets à effet structurant, avec la proposition d'autres projets qui visent la modernisation. Ne devrait-on pas d'abord penser à moderniser nos démarches avant de penser à moderniser nos villes ?



## **CHAPITRE IV : LES FORMES DU MANAGEMENT LOCAL.**

### **Introduction :**

Dans le chapitre qui suit, nous allons procéder à l'analyse des données de l'étude de recherche. L'enquête que nous avons menée, a porté sur le projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC), ainsi que trois autres projets structurants à savoir, le pont transrhume, le tramway et le télécabine.

L'objectif de cette recherche est de prouver que l'application d'un bon management de projet est l'une des clés de réussite du projet urbain. C'est pour cela, que les questions des différentes entrevues ont portées sur la notion de projet urbain de manière générale, et de façon détaillée sur le management de projet dans toutes ses formes.

Pour arriver à déterminer les formes du management local, nous procéderons à une analyse thématique issue des catégories d'analyse de contenu, effectuée sur les réponses des personnes entretenues lors des différentes entrevues.

Pour l'ensemble, nous avons effectué six entrevues, une pour le projet de modernisation de la métropole Constantinoise, deux entrevues pour le pont transrhume, deux pour le projet du tramway et deux pour le télécabine.

## **IV-1 Aspects méthodologiques :**

### **IV-1-1 Choix de la méthode et de la technique de recherche :**

Concernant la méthode de recherche, ce travail se base sur la méthode d'enquête, qui permet de chercher des informations se rapportant à un groupe de personnes et d'en reconnaître la réalité sociale, leurs façons de faire. Celle-ci consiste à explorer les relations qui lient des faits à partir d'un recueil de données sur le problème de recherche à étudier<sup>44</sup>.

En ce qui concerne la technique de recherche, on a utilisé la technique de l'entrevue de recherche<sup>45</sup>. Ce choix est justifié par la nécessité d'arriver à comprendre comment se fait le management de projet urbain en Algérie ? Cette technique nous permet d'arriver à une évaluation qualitative des résultats de recherche, contrairement à la technique du formulaire de questions.

Les entrevues sont essentiellement composées de questions ouvertes, ce qui permet d'arriver à des données qualitatives remarquables. L'analyse conceptuelle, nous a permis de parvenir à l'établissement des questions des entrevues. A partir de la décomposition des deux concepts clés de l'hypothèse, à savoir le projet urbain et le management de projet, en dimensions et les dimensions en indicateurs, nous sommes parvenus à formuler les questions des entrevues.

### **IV-1-2 Choix de l'instrument de recherche et de la population d'étude :**

Pour la technique entrevue de recherche, l'instrument de recherche utilisé est le schéma d'entrevue. Il contient toutes les questions susceptibles d'être posées lors de la rencontre avec une personne interviewée. Le schéma renferme tout ce qu'on cherche à savoir. On le construit à l'aide de questions ouvertes, qu'on base sur l'analyse conceptuelle faite à la première étape et qu'on agence de façon particulière<sup>46</sup>. Le tableau suivant résume les différentes entrevues établies, en rapport avec les organismes interviewés.

---

<sup>44</sup> Aiche Messaoud, *Analyse des pratiques pédagogiques d'enseignement du projet architectural au département d'architecture et d'urbanisme de Constantine à la lumière des méthodes pédagogiques actives : pour un meilleur développement des compétences des étudiants de fin de cycle*, Thèse de Doctorat, Université de Constantine, 2006, p157.

<sup>45</sup> L'entrevue de recherche est une technique directe utilisée pour interroger des individus isolément, amis aussi dans certains cas, des groupes, de façon semi-directive, qui permet de faire un prélèvement qualitatif en vue d'une connaissance en profondeur des personnes rencontrées. (Angers Maurice, op.cit, p140).

<sup>46</sup> Angers Maurice, op.cit, p196.

Entrevue	Organismes interviewés	Projet concerné
01	Equipe d'élaboration du PMMC	-PMMC
02	Direction des travaux publics de Constantine (DTP)	-Pont transrhmel
03	Direction des transports de Constantine	-Tramway -Télécabine
04	Entreprise du Metro d'Alger (EMA)	-Tramway
05	Entreprise du Metro d'Alger (EMA)	-Télécabine
06	Equipe de management du projet du transrhmel	-Pont transrhmel

**Tableau n° 8 : Tableau récapitulatif des entrevues de recherche.**

*Source : Auteur.*

La population d'étude est l'ensemble des individus auxquels s'applique l'objet de recherche. Dans notre cas la population d'étude est constituée des différents acteurs de la ville. Principalement et en évoquant la notion de management de projet, on distingue les catégories suivantes : les décideurs politiques, la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, la réalisation ainsi que les différentes autorités locales.

Notre population définie, constitue la population mère. Il s'agit de dégager un échantillon qui représente cette population, et qui doit répondre à différentes caractéristiques de cette dernière. La technique de l'entrevue de recherche amène à faire un échantillonnage non probabiliste accidentel<sup>47</sup>.

En se basant sur l'analyse conceptuelle, on peut distinguer que le management de projet est surtout présent au niveau de l'équipe de maîtrise d'ouvrage. Il assure l'interface entre le niveau politique et la maîtrise d'ouvrage, entre cette dernière et la maîtrise d'œuvre, ainsi que la réalisation. C'est pour cela que nous avons choisi de mener nos enquêtes au niveau de la maîtrise

<sup>47</sup> Dans le cas d'un échantillonnage non probabiliste, la probabilité qu'un élément d'une population donnée soit choisi n'est pas connu et il est impossible de savoir si chacun avait au départ une chance égale ou non d'être sélectionné pour faire partie de l'échantillon... l'échantillonnage accidentel est celui des échantillonnages non probabiliste qui comprend le moins de contraintes dans la sélection des éléments. (Angers Maurice, op.cit, p227).

d'ouvrage de chaque projet (pont transhumel, tramway, télécabine), et au niveau des décideurs politiques. Pour le projet de modernisation de la métropole Constantinoise, l'entrevue était principalement destinée à monsieur le wali de Constantine Mr Abdelmalek Boudiaf, nous avons effectué une demande d'audience qui n'a pas trouvé de réponse. C'est pour cela, que nous avons jugé que l'équipe d'élaboration du PMMC, soit la mieux placée pour répondre aux différentes questions de l'entrevue.

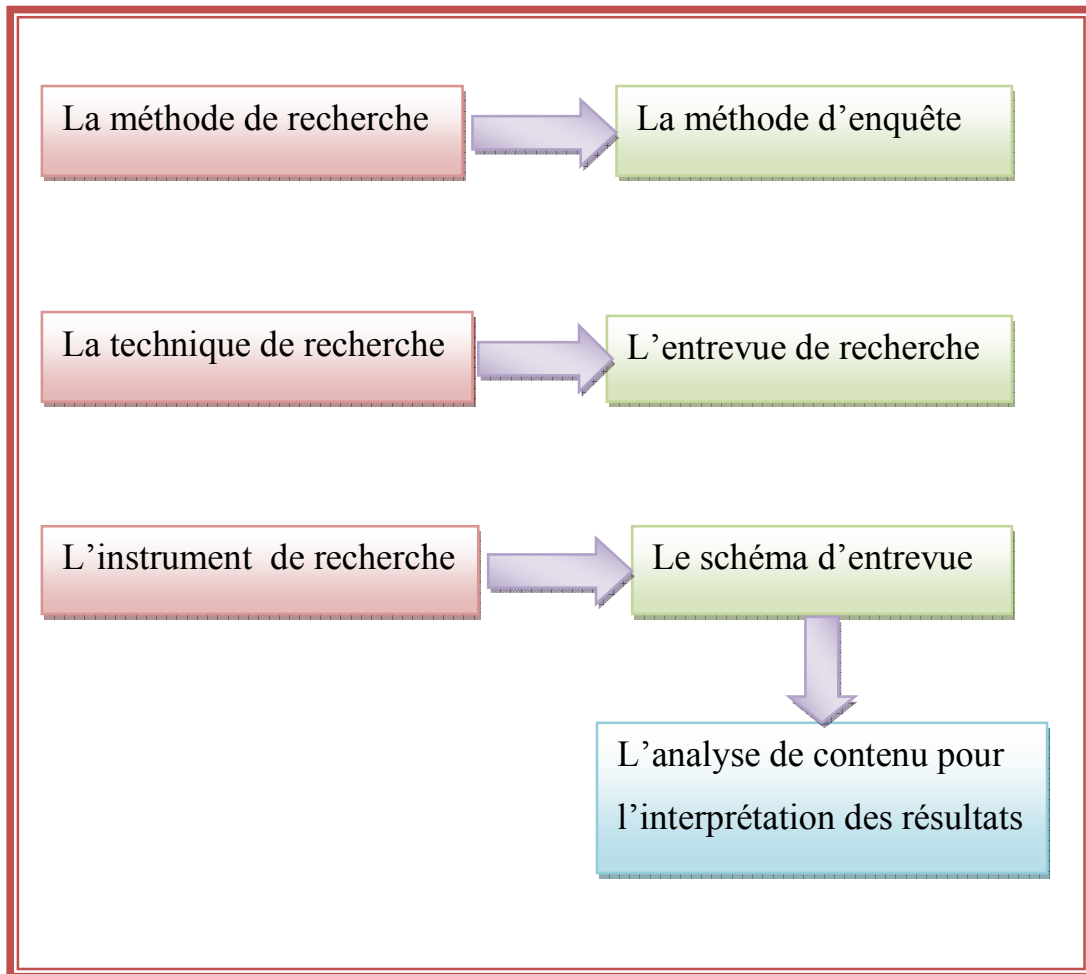
#### **IV-1-3 L'analyse de contenu comme moyen pour l'interprétation des données :**

Comment exploiter au mieux les entretiens menés pour arriver à déterminer les formes du management local ? Les questions posées étaient similaires mais non identiques, les entretiens ont été conduit de manière semi-directive, donc l'analyse de contenu<sup>48</sup> nous a semblé être la plus appropriée pour l'interprétation des données. Pour se faire, une analyse thématique a été effectuée sur les résultats de chaque entretien. Les catégories de l'analyse thématique découlent de notre grille de question.

---

<sup>48</sup> Technique indirecte d'investigation scientifique utilisée sur des productions écrites, sonores ou audiovisuelles, provenant d'individus ou de groupes, dont le contenu ne se présente pas sous formes chiffrée, qui permet de faire un prélèvement soit quantitatif, soit qualitatif en vue d'expliquer, de comprendre et de comparer. (Angers Maurice, op.cit, p157)





**Figure n°29 : La méthodologie de recherche.**

*Source : Auteur.*

## **IV-2 Analyse et interprétation des résultats :**

### **IV-2-1 Le niveau politique :**

Le management de projet ne fonctionne que par l'existence d'un mandat politique, en associant un niveau technique d'élaboration et de conception du projet. Dans un premier temps, le management de projet repose profondément sur la réalité de ce mandat dans les jeux d'acteurs et des partenaires. A défaut de mandat fort incarné par les décideurs, ce niveau de management de projet dont la fonction est de garantir la cohérence du projet par rapport aux enjeux, et de conduire la stratégie de projet, ne peut trouver sa place entre les fonctionnements naturels des institutions publiques et l'action opérationnelle.

Dans un deuxième temps, le management du projet repose sur l'existence d'un niveau technique d'élaboration et de conception du projet, et de production d'une ingénierie de montage de projet. Cette dernière est constituée des services techniques qui se voient régulièrement. Cette équipe restreinte est le lieu d'articulation entre le système décisionnel de chaque acteur, et son organisation technique. Elle est le lieu de la préparation de la codécision par le travail de coproduction des services.

#### **IV-2-1-1 Le PPMC, une commande politique de haut niveau :**

Le projet de modernisation de la métropole Constantinoise, s'avère être une commande politique de très haut niveau. C'est monsieur le président de la république Abdelaziz Bouteflika qui a passé cette commande lors de ses multiples visites à la ville des ponts. Le président de la république avait mentionné le sous équipement de la ville par rapport à son rôle de métropole régionale, c'est pour cela qu'un programme de modernisation était devenu indispensable. C'est aussi la raison pour laquelle le projet portait le qualificatif du *projet du président*<sup>49</sup> (PPMMC).

La demande du président avait trouvé écho chez le wali de Constantine Mr Abdelmalek Boudiaf, qui lui aussi, voulait faire quelque chose pour moderniser la ville. Donc le projet émane d'une double intention urbaine de niveaux politiques différents.

---

<sup>49</sup> Entretien fait avec CHERRAD, S.

Le wali de Constantine a donc toutes les raisons pour exprimer son entière satisfaction. Il vient de gagner son pari, puisque son plan de modernisation de l'antique Cirta n'a pas seulement reçu l'aval du gouvernement, mieux, il est soutenu par les hautes autorités du pays. La consistance de l'enveloppe financière allouée à la wilaya de Constantine au titre du plan quinquennal 2010-2014 et qui est à la mesure de ses objectifs, soit de l'ordre de 415 milliards de DA, chose qui ressemble fort à un feu vert accordé par le chef de l'Etat à un ambitieux programme de remise à niveau et de réhabilitation de la grande métropole de l'Est, et la finition des nouvelles réalisations initiées à partir de 2005<sup>50</sup>.

#### **IV-2-1-2 Le portage politique des différents projets :**

Le portage politique des projets est indispensable, sans lui le projet ne peut pas prendre son envol. L'absence de ce dernier constitue un des facteurs de blocage à son démarrage.

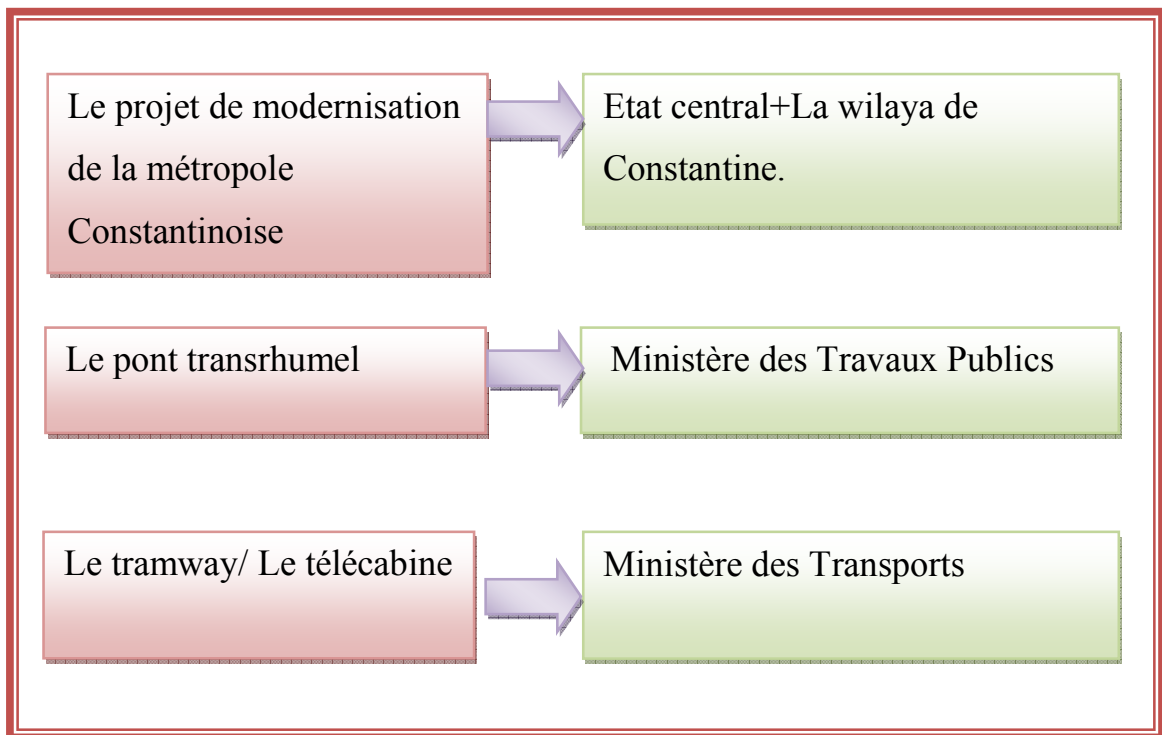
L'implication du wali, son opinion sur le projet, les décisions qu'il y prend, son engagement lors des négociations, ses discours sur la requalification, la mobilisation de ses réseaux, etc. sont autant d'éléments récurrents dans les entretiens. Ce qui conduit à se poser la question du rôle du wali et à s'interroger sur le portage des grandes opérations urbaines. Le terme de portage politique fait partie de ces termes souvent utilisés et mal définis. Par portage politique, on entend non seulement le soutien public qu'un élu apporte à un projet, mais également sa participation active, l'engagement de sa crédibilité politique dans le projet, ainsi que la mobilisation de l'ensemble de ses réseaux pour le faire aboutir.

Il faut donc se demander dans quelle mesure le wali est-il une figure et un porte-voix crucial de la ville? En quoi consiste sa place très spécifique au sein du jeu d'acteurs? Pourquoi le soutien politique d'une opération est-il nécessaire à son développement?

Concernant le projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC), ainsi que les trois autres projets structurants, à savoir, le tramway, le télécabine et le pont transrhmel, le portage politique est assuré par l'Etat central. La figure qui suit montre le portage politique de chaque projet

---

<sup>50</sup> Ikram Ghioua, « modernisation de Constantine, la ville des projets suspendus », in L'expression du 28 juillet 2010.



**Figure n°30 : Le portage politique des différents projets.**

*Source : Auteur.*

#### **IV-2-1-3 Rôle et légitimité du wali :**

Le wali est un fonctionnaire de l'Etat qui remplit une fonction publique placée à la tête de la wilaya, c'est le premier magistrat de la ville. « Le wali est le représentant de l'Etat et le délégué du gouvernement au niveau de la wilaya, il exécute les décisions du gouvernement ainsi que les instructions qu'il reçoit de chacun des ministres »<sup>51</sup>. La wilaya représente la région administrative sur laquelle le wali exerce son pouvoir. « C'est une collectivité publique territoriale dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle constitue une circonscription administrative de l'Etat. Elle est créée par la loi »<sup>52</sup>.

<sup>51</sup> Art 92 de la loi n°90-08 du 7 avril 1990 portant code de la wilaya.

<sup>52</sup> Art 1 de la loi n°90-08 du 7 avril 1990 portant code de la wilaya.



À plusieurs reprises lors des entretiens, le thème de la légitimité du wali est apparu: sa légitimité à parler du projet, sa légitimité à lancer le projet et à l'orienter, la légitimité de ses choix tant en matière urbanistique qu'économique, etc. Ce qui conduit à se demander en quoi le rôle du wali fait de lui un acteur essentiel du projet ? La légitimité qui le place au cœur du dispositif est liée à trois grandes prérogatives: sa fonction de porte-parole, ses prérogatives en matière d'urbanisme, et la dimension politique de son mandat.

Le wali apparaît comme la figure tutélaire de la ville. Ce statut lui confère une double légitimité: quand il parle de sa ville dont il apparaît comme le premier expert, et quand il parle au nom de la ville dont il est le premier élu. Mr Abdelmalek Boudiaf apparaît comme une figure politique emblématique de Constantine dont il est la voix et souvent le visage. Le wali a beaucoup participé à la médiatisation du projet de modernisation, dans la presse écrite, à la radio ainsi qu'à la télévision.

Cette légitimité médiatique est fondée sur la légitimité décisionnelle du wali en matière d'aménagement. Depuis les années 1990, la décentralisation s'est confirmée en Algérie, élargissant les champs d'action et renforçant les responsabilités des élus locaux, et notamment celles du wali. Dans le cadre du projet de modernisation et les trois projets structurants étudiés, le wali endosse inégalement le rôle d'initiateur et d'arbitre. Le wali apparaît à la fois à l'initiative et au cœur du processus décisionnel des différentes opérations. Il n'est évidemment pas le seul à prendre des décisions, mais sa voix pèse lourd dans les débats.

#### **IV-2-1-4 Rôle et légitimité du maire :**

Le Maire est une personne élue par le peuple disposant d'une légitimité directe. Dans le cas du projet de modernisation de la métropole Constantinoise, ainsi que dans les autres trois projets structurants, le rôle du Maire est presque inexistant, si on le compare à celui du Wali. On entend toujours parler du wali dans la presse, la radio, la télévision, mais jamais on entend parler du Maire. Se qui nous pousse à se demander sur la place politique qu'occupe le Maire au niveau de la ville algérienne ?

En Algérie, le président de l'Assemblée populaire communale (APC), autrement dit le maire, n'a pas de compétence politique, d'où l'ambiguïté de son statut. Il faut savoir que contrairement à ses «*collègues*» un peu partout dans le monde, le maire algérien n'a aucun rôle politique, son mandat se limitant à administrer l'unité territoriale (commune) dont il a la charge et la gestion. Cette situation a, en fait, infléchi négativement son rôle de maire qui, souvent, ne dispose pas d'une culture politique le qualifiant pour viser plus haut. Cette situation est, en fait, la circonstance d'une politique algérienne, qui a limité le rôle du maire algérien à la gestion administrative de la commune dont il a la charge.

Donc, comme constat de cette situation, la commune algérienne a été amputée de sa dimension politique. En réalité, l'échec de la commune algérienne ne s'explique que par l'absence de contenu politique. Le plus souvent, la commune s'identifie aux qualités de ses élus, ceux-ci sont confinés par les textes réglementaires, dans le rôle étroit de fonctionnaire municipal qui devrait en fait occuper une position stratégique dans l'échiquier de la République: le maire étant dans le même temps le représentant de l'Etat auprès de la collectivité municipale<sup>53</sup>, et délégué de la commune et de ses administrés<sup>54</sup> auprès des pouvoirs publics qui délivrent, sous l'autorité du wali<sup>55</sup>, les moyens financiers, matériels et techniques pour une bonne gestion du territoire communal.

Mais à l'évidence, ces dispositions ont largement montré leur limite dès lors que le maire est toujours dépouillé de ses compétences ou prérogatives politiques. De ce fait, tant que le Maire algérien n'est pas réhabilité dans ses prérogatives politiques, il est patent que subsistera toujours un déficit qui empêchera la commune algérienne ainsi que ses élus de jouer pleinement leur rôle au niveau de l'Etat et de la République.

---

<sup>53</sup> Art 67 de la loi n°90-08 du 7 avril 1990 portant code de la commune.

<sup>54</sup> Art 59 de la loi n°90-08 du 7 avril 1990 portant code de la commune.

<sup>55</sup> Art 69 de la loi n°90-08 du 7 avril 1990 portant code de la commune.

**IV-1-5 Rôle des autorités locales :**

L'assemblée populaire communale ou A.P.C est l'équivalent du conseil municipal en Algérie. Cette dénomination est une survivance de l'ère socialiste. « La commune est la collectivité territoriale de base dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est créée par la loi »<sup>56</sup>.

Le rôle des collectivités locales, à savoir les APC et Assemblées populaires de wilayas, consiste dans l'accompagnement du développement local. Dans les différents projets analysés, cette fonction est bien mise en évidence. On soulève une élimination des obstacles qui touchent à l'environnement du projet, une facilitation de mise en œuvre du projet, l'accompagnement de la réalisation du projet...etc. Les rôles que doivent jouer les présidents d'APC et d'APW dans le cadre du développement communal sont très importants, tout en soulignant les différents problèmes bureaucratiques et institutionnels confrontés souvent sur le terrain. Les autorités locales accordent un grand intérêt à la réalisation des grands projets et d'infrastructures. Les collectivités locales ne sont pas assez motivées pour assurer le développement économique, mais en revanche les présidents d'APC ou d'APW peuvent jouer un rôle, par l'intermédiaire d'autres structures, telles les chambres de commerce et d'industrie, les associations...etc.

On constate que dans certaines collectivités, une faible capacité de l'assemblée populaire communale à avoir prise sur le fonctionnement de la technostructure, rend difficile le passage à l'acte. Sachant que le rôle du P/APC est limité, puisque plusieurs projets sont souvent confiés à des ministères ou à des entreprises.

---

<sup>56</sup> Loi n°90-08 du 7 avril 1990 portant code de la commune.

### **IV-2-2 La maîtrise d'ouvrage :**

Dans le cas des différents projets analysés, la maîtrise d'ouvrage des projets est le plus souvent publique. Les ministères concernés par les projets délèguent à différents organismes locaux la maîtrise d'ouvrage des projets. Dans la fonction de cohérence entre enjeux, stratégie et actions exercée par le partenariat stratégique, se construit progressivement une vraie maîtrise d'ouvrage qui passe commande aux opérateurs. Celle-ci se manifeste par une énonciation explicite et contractuelle, en fonction des objectifs de cohérence globale du projet, de ce qu'ils ont à charge de réaliser dans leur champ partiel d'intervention.

#### **IV-2-2-1 La délégation de maîtrise d'ouvrage:**

La délégation est le fait de confier une tâche à une autre personne, généralement un subordonné. La délégation ne désengage pas le délégateur de sa responsabilité. C'est l'aptitude à confier à un subordonné la responsabilité d'un mandat de travail, tout en lui fournissant le support et les ressources nécessaires.

Rien n'oblige le maître de l'ouvrage à se faire aider. Cependant la raison lui commande souvent de se faire assister, faute de disposer de l'ensemble des compétences nécessaires dans les domaines technique (conception comprise), administratif et financier. Le maître de l'ouvrage, est le responsable principal de l'ouvrage, il *remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre*. Elle l'autorise néanmoins à déléguer une partie — limitativement énumérée — de ses attributions.

L'expression “maître d'ouvrage délégué” est couramment employée, notamment dans les projets de construction ; on l'observe souvent sur les pancartes des chantiers. Il s'agit alors d'une délégation de pouvoir ou de compétence, éventuellement de paiement. Du point de vue des acteurs du projet, elle opère une substitution d'interlocuteur. La clarté des relations nécessite de connaître l'objet et l'étendue de la délégation, autrement dit de savoir lesquelles de ses attributions le maître de l'ouvrage a déléguées.

Pour les maîtres d'ouvrage, la délégation de maîtrise d'ouvrage est strictement encadrée. Elle prend obligatoirement la forme d'une convention de mandat : *dans les limites du programme et de l'enveloppe financière prévisionnelle qu'il a arrêtées le maître de l'ouvrage peut confier à un mandataire ... l'exercice, en son nom et pour son compte de certaines de ses attributions*<sup>57</sup>. La loi, en fixant de façon limitative les attributions qui peuvent être confiées au mandataire, interdit clairement au maître de l'ouvrage de déléguer ses responsabilités essentielles : la définition du programme et de l'enveloppe financière de l'opération.

PROJET	MAITRISE DE L'OUVRAGE	MAITRE DE L'OUVRAGE DELEGUE
Pont transhumel	Ministère des travaux publics	Direction des travaux publics de Constantine.
Tramway	Ministère de transport	Entreprise du Metro d'Alger.
Télécabine	Ministère de transport	Entreprise du Metro d'Alger.

**Tableau n°9 : La délégation de la maîtrise d'ouvrage par projet.**

*Source : Auteur*

#### **IV-2-2-2 Le montage des opérations :**

Le projet urbain est un projet opérationnel dont la réalisation doit s'inscrire dans le court terme. Il doit faire l'objet d'un montage financier précisant les partenaires politiques, économiques et sociaux, sachant que, quel que soit son niveau de participation au coût du projet et à sa genèse, l'appui de la collectivité territoriale est une condition de sa réussite. Cela doit également être un projet concerté, aussi bien au niveau de son contenu que de sa forme, notamment avec les utilisateurs et les opérateurs économiques, car il doit répondre à des besoins réels. Le projet urbain peut, par ailleurs, constituer un levier opérationnel efficace pour la mise en œuvre d'une politique de la ville.

<sup>57</sup> [www.epsm.fr](http://www.epsm.fr)

Les expériences de tous les grands projets urbains à travers le monde ont sollicité une large participation de l'État. Mais elles ont également impliqué une participation de la part des collectivités et surtout de la part des investisseurs privés soit dans le cadre d'une contribution au coût de l'urbanisation ou dans le cadre d'un montage de projets commerciaux.

Dans notre cas d'étude, le montage des opérations est une responsabilité politique assurée complètement par l'Etat. Les différents ministères concernés remplissent pleinement cette fonction, en s'appuyant sur les organismes qu'ils ont d'ors et déjà délégué, et avec le soutien de la collectivité territoriale. Dans ce cas là, le montage financier est purement public. On assiste à une absence d'investissement privé dans ce genre de projet. C'est une culture peu répandue dans notre pays.

#### **IV-2-2-3 La partenariat public-privé :**

Le partenariat public-privé se met en place dans tous les domaines du champ urbain comme l'indiquent les différents projets observés. C'est le cas pour les projets de ville où l'ampleur des opérations oblige à une complémentarité entre le public et le privé. Les entreprises vendent leur savoir-faire aux autorités locales.

Selon les projets, nous observons divers types de partenariat. Les processus sont d'initiative publique : le privé est préalablement sollicité pour remplir une fonction d'expertise. Les études de faisabilité, la conception du projet et beaucoup plus la réalisation, sont souvent confiés à des entreprises privés étrangères.

Le partenariat entre les administrations d'Etat, les collectivités territoriales, les milieux économiques, les acteurs privés adoptent des formes d'organisation locale spécifique. Seul le réseau local semble en mesure de traiter au mieux des problèmes complexes et de définir les meilleures stratégies pour les résoudre, comme la complexité des relations à établir entre tous les acteurs, la densité des réseaux à mobiliser, l'obligation d'adapter les mécanismes d'interventions.

**IV-2-2-4 L'intégration des citoyens :**

Pour intégrer les populations au projet urbain, l'utilisation des principes de l'entreprise privée a souvent, pour les décideurs, valeur de modèle. Ainsi dans le cadre des projets moteur de ville, les techniques de marketing et de communication sont mises en œuvre pour sensibiliser l'ensemble des populations concernées aux objectifs de développement économique. Le rôle croissant de l'information et de la communication est prépondérant pour palier la faible mobilisation de la population et désamorcer les éventuels conflits.

Dans le cas du projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC), la population a été complètement omise du projet. La volonté du wali d'intégrer la population dans l'élaboration du projet à travers sa mise au débat public, n'a pas trouvé de suite<sup>58</sup>.

Pour les trois autres projets structurants, à savoir, le pont transrhume, le tramway et le télécabine, la pratique de la concertation avec la population s'est faite juste à travers l'information du public, en s'aidant d'émission de radio, de pancartes publicitaires, d'émissions de télévisions...etc.

Malgré que ses projets, aient beaucoup touché à la vie des citoyens, la prise en considération de ces derniers n'a pas été à la hauteur de la grandeur de ces projets. On décide d'abord puis on informe la population des décisions prises.

**IV-2-2-5 Mobilisation et articulation des acteurs : le rôle du manager organisationnel**

La thématique de la négociation et du partenariat constitue un élément récurrent des projets urbains. Comme on va le voir, cette thématique est inégalement présente dans les trois opérations étudiées. Les situations s'y distinguent par l'ampleur de la mobilisation des acteurs et par leur organisation.

Les acteurs locaux constituent le groupe élémentaire du jeu d'acteurs. Cette catégorie englobe non seulement les acteurs traditionnels de la gestion urbaine que sont les collectivités territoriales, mais également les institutions locales telles que les agences d'urbanisme. Et il ne faut pas oublier les architectes et urbanistes mobilisés à plus ou moins long terme par le projet.

---

<sup>58</sup> Entretien fait avec CHERRAD, S.

Les milieux économiques ont également une place centrale et notamment la chambre de commerce et d'industrie locale. Viennent ensuite les partenaires ou soutiens relevant d'une échelle supérieure comme la haute administration ou les financiers. Enfin, l'appui ponctuel des gens de la société civile et du milieu culturel peut compléter le dispositif.

La mobilisation des acteurs, comme celle des éléments du management de projet, varie à la fois en nombre et en qualité. Mais au-delà de l'ampleur de la mobilisation, il faut s'intéresser à la manière dont ces acteurs sont mobilisés et comment s'organise leur collaboration. Les aménageurs du PMMC, ainsi que des trois projets ont choisi de structurer la collaboration des différents partenaires par un système de cercles et de workshop. Dans les deux cas, il s'agit de rassembler régulièrement à une même table l'ensemble des acteurs pour évaluer ce qui a été accompli, et concevoir et organiser la suite des opérations.

Le rôle du manager organisationnel est ici prépondérant. La réflexion sur le management organisationnel se centre sur la mise en place de dispositifs de coopération particuliers ou de mode d'organisation complexe entre acteurs du projet. Ces dispositifs sont nommés des designs institutionnels. Dans notre cas d'étude, le management organisationnel existe, mais il n'est pas reconnu en tant que tel. Il se fait de manière régulière entre les acteurs du projet, où ils se mobilisent et se concertent en vue de concilier des intérêts antagonismes ou dégager ceux qui sont consensuels. Cette concertation se fait à la base de réunions hebdomadaires, de courriers administratifs et de visites sur terrain.

Des structures intermédiaires aussi bien à finalité politique que technique sont créées à cet effet : comité ou groupe de pilotage, consortiums, agences exécutives ou de planification, groupe de projet. Cette institutionnalisation est cruciale pour le déroulement et la visibilité des processus de production. Les organismes concernés par les projets analysés disposent le plus souvent d'une équipe de projet. On utilise le plus souvent le terme de chef de projet ou directeur de projet pour désigner la personne qui chapote cette équipe.



### **IV-2-3 La maîtrise d'œuvre et le rôle des professionnels :**

Le maître d'œuvre gère le bon déroulement du chantier. Il s'assure que les délais et les tarifs annoncés seront respectés. Il se charge de la direction des travaux et de la coordination des différents corps de métiers. Faire appel à des professionnels pour guider et assurer le suivi des travaux peut être salvateur quand on réalise le projet. Il ne faut prendre à la légère aucune des étapes du projet, au risque de voir ce dernier se transformer en un véritable échec. Architecte, maître d'œuvre, constructeur, autant de professionnels qui peuvent conseiller, guider et prendre en charge les directives du chantier.

Pour analyser l'action des professionnels, d'autres déterminants que leur seule participation aux projets étudiés entre en ligne de compte, comme la structure des milieux professionnels de chaque projet. Néanmoins, les transformations que nous confirme l'analyse des différents projets, sont de deux ordres :

- Le passage d'une fonction unique, prise en charge par les architectes ou les ingénieurs urbanistes, à une pluralité de fonctions (stratégique, urbanistique et technique, de communication, d'évaluation) occupées par une diversité de professionnels. Des professionnels qu'on rencontre soit au niveau des entreprises, soit sur chantier...etc.
- L'intégration, par l'ensemble des professionnels impliqués dans ces projets, des valeurs du marché et la prise de conscience quant à l'importance de la concertation avec les populations, même si cette dernière n'est pas vraiment développée.

#### **IV-2-3-1 Rôle des stratèges et managers :**

L'arrivée en force des fonctions stratégiques et managériales contribuent à renouveler la production des projets urbains. La fonction stratégique émerge en amont des projets. Elle donne un contenu opératoire aux intentions politiques affichées par les élus, sous forme d'objectifs stratégiques, d'actions ou de réalisations. Elle combine une capacité à formuler des diagnostics généraux et une autre à établir des démarches ou méthodes d'interventions.

La fonction managériale est plus orientée vers la gestion entendue comme gestion politique. Le travail du manager se caractérise par l'alternance de multiples activités en des temps très courts, la recherche systématique d'informations, la prise de décision appuyée sur le jugement et l'intuition (à la différence d'une approche scientifique du management).

Nous n'avons pas pour autant systématiquement distingué le stratège du manager dans la mesure où il est souvent difficile de les dissocier dans la réalité. Mais les professionnels qui remplissent l'une ou l'autre fonction, voir les deux simultanément, occupent une position statutaire centrale qui a pour effet d'entraîner trois types de rôles complémentaires : les rôles interpersonnels (leaders, agent de liaison avec son organisation), ceux liés à l'information (observateur actif, diffuseur, porte-parole) et les rôles décisionnels (régulateur, répartiteur de ressources, négociateur).

Le wali de la ville de Constantine, le directeur des travaux publics, de part les fonctions qu'ils occupent, peuvent être considérées comme étant des stratèges. Ils occupent une place privilégiée dans les projets présentés, mais leur définition varie en fonction des projets. Stratèges et managers sont souvent des personnages charismatiques, leurs qualités organisationnelles (constituer une équipe de programmation et de projet), politiques (faire accepter un mode de travail à des acteurs très divers), humaines (fonder les rapports de travail sur les relations individuelles plutôt que de stricts rapports fonctionnels ou hiérarchiques), tactiques (composer des équipes de travail en impliquant le maximum de partenaires), sont une des clés de réussite des projets urbains.

Aussi, le métier de chef de projet est apparu pour traiter, de manière permanente, ce que réalisait de manière occasionnelle l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine. Négociateur et technicien, le chef de projet a une position qui n'est guère aisée à tenir, dans la mesure où, recruté par le politique, il est soumis dans un premier temps à la défiance des populations. Il est aussi ce manager de terrain, chargé de mobiliser toutes les ressources de la vie sociale, dans une approche globale et territorialisée. Dans le cas du projet du tramway, existe aussi le chef de projet régional qui assure les fonctions précédemment énoncées au niveau de toute la région de l'Est.

Les séquences de travail sont multiples et prennent des contenus différents suivant les contextes : d'abord assurer les diagnostics sur de multiples thèmes, ensuite mettre en œuvre les

actions retenues. La méthode est celle de la mise en réseaux des principaux professionnels, acteurs et populations pour déterminer et légitimer objectifs et actions dans le cadre de procédures globales (comité de pilotage, commissions techniques inter partenariales, conseils de quartiers).

#### **IV-2-3-2 L'ingénierie publique :**

Le terme ingénierie publique désigne les prestations effectuées par l'Etat pour les collectivités locales notamment dans les domaines suivants: voirie, ouvrages d'art, environnement, eau potable, assainissement, éclairage public, aménagement, constructions publiques... Ces prestations peuvent prendre la forme de prestations de maîtrise d'œuvre (de la conception et du suivi des travaux jusqu'à leur achèvement), de conseil et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (diagnostic, conseil, études préalables et études de faisabilité, conduites d'opération pour la réalisation d'équipements techniques, appui au montage financier d'une opération...).

Cette fonction stratégique est également assurée par la puissance publique quand elle propose très en amont des projets, des constats, des modes d'organisations des acteurs, pour traiter un problème, tout en offrant un cadre financier et réglementaire à l'action. Les services d'études des grandes villes, définissent les conditions institutionnelles et politiques d'intervention.

La fonction principale de ces professionnels n'est pas uniquement de s'assurer de la pertinence politique de l'action entreprise, en exerçant une sorte de contrôle de conformité par rapport aux attentes des commanditaires. Elle consiste plutôt à promouvoir et à organiser des laboratoires d'idées. Dans un second temps, des expertises locales ou internationales sont sollicitées pour apporter leurs réponses, mais elles n'ont pas de prise sur la structuration du processus.

Dans notre contexte, c'est le cas de l'URBACO, par exemple, qui représente un centre d'étude et de réalisation en urbanisme, agissant dans les secteurs d'ingénierie et d'études techniques. Pour le projet du transrhmel l'URBACO avait en charge la conception et les études préliminaires du projet. Pour l'étude de faisabilité, un bureau d'étude qualifié (Dar Elhandassa) avait décroché le marché.

#### **IV-2-4 Dynamiques des processus de coopération et modes d'organisation : le management de projet :**

L'étude du rôle des élus dans l'organisation et la planification des grands projets de la ville indique, ces dernières années, une évolution dans leur manière de gérer les projets. Ces changements, constatés, se traduisent par la recomposition du pouvoir local et par l'apparition d'une gouvernance urbaine qui engendre d'autres modèles d'intervention publique. En utilisant cette notion de gouvernance plutôt que celle de gouvernement local, il s'agit de montrer l'émergence d'un nouveau partenariat entre les acteurs, où les autorités locales n'ont pas nécessairement le leadership.

En matière d'intervention urbaine, la conduite de l'action ou management repose sur une même vision du projet, défini comme une nouvelle perspective de régulation du développement urbain à travers une démarche de changement planifié. Cette conception suppose deux orientations principales : organisationnelle et stratégique.

La conception est d'abord organisationnelle, avec le souci de mettre en place sur la durée, le dispositif d'action le plus performant pour gérer moyens, ressources et réguler des systèmes d'action qui deviennent de plus en plus complexes. Chaque projet met en place un design organisationnel savant, basé sur des systèmes d'alliance et de coopération entre tous les acteurs, facilitant la concertation institutionnelle et mobilisant tous les réseaux.

La conception du projet est aussi stratégique, en accordant une grande importance à la méthodologie de travail, à la communication, et aux différentes manières de faire et de penser le déroulement du projet. De manière générale, les principes actuels du management se traduisent la plupart du temps par un document descriptif marquant la volonté de progresser et de nourrir la communication entre acteurs du projet.

**VI-2-4-1 Les méthodes de management local:**

Le projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC) est typique d'un processus qui s'est réalisé en deux temps : une organisation ou une équipe est mise en place pour le montage et la mise en pratique des ambitions et des attendus du projet. C'est une première phase d'élaboration de l'identité du projet, de sa raison d'être, de ses objectifs exigeants et stratégiques. Lors de cette première phase de l'élaboration du projet, aucun dispositif managérial n'a été signalé lors de nos enquêtes. Le contact entre les deux instances (politique et équipe d'élaboration de contenu) se faisait de manière directe.

Puis, les autorités locales constituent une structure destinée à établir un consensus entre parties prenantes au projet, collectivités publiques, secteur privé, représentants de la société civile. Celle-ci a la capacité de distinguer rapidement les ressources à mobiliser pour entreprendre les premières réalisations d'un plan d'action localisé principalement à la commune de Constantine en vue de restructurer, dépolluer et surtout moderniser la ville.

Le PMMC représentait pour les habitants de la ville une opération surprise de part son statut futuriste et moderniste. Le manque d'informations, de communication et d'intégration des différents acteurs, qui avait entouré le projet avant sa présentation au public, avait participé à la non adhésion des citoyens au projet.

Ce projet est d'autant plus intéressant qu'il met à jour une action publique qui a été centrale dans la mise en œuvre du projet, imposant règles, concepts et procédures aux différents acteurs de la ville. Par la suite, a eu lieu une recherche de consensus pour légitimer le projet et le mettre sur les rails. C'est un management qui se fait à l'envers. D'abord on dispose d'un contenu, on l'encadre dans un projet, puis on essaye de le gérer à l'aide de méthode de management et de communication.

Pour bien des aspects, les trois projets structurants analysés se rapprochent du cas du projet de modernisation de la métropole constantinoise (PMMC), notamment en matière de prise de décision et d'information du grand public. Confronté aux défis d'une restructuration urbaine, les pouvoirs locaux ont saisis l'opportunité pour entreprendre de vastes projets, sans pour autant

définir une méthode pour y parvenir. Néanmoins, des différences subsistent entre les trois projets, qui portent essentiellement sur la manière avec laquelle est pratiqué le management de projet.

Dans ce contexte, le wali, cumulant les responsabilités locales, est le véritable pilier du système, personnifiant le projet, multipliant sa présence dans les structures d'aménagement, stimulant les interventions du secteur public. Cela, en vue d'enclencher l'opération, qui est le produit d'une totale maîtrise publique du processus.

L'émergence d'un dispositif partenarial élargi au secteur privé favorisant des méthodes collectives de travail et la concertation permanente avec l'ensemble des acteurs impliqués, n'intervient que dans un second temps. C'est le moment où l'expertise professionnelle prend le relais pour dynamiser le processus et l'inscrire dans la durée.

A une échelle décroissante, le projet du transrhmel est le plus avancé en matière de management par rapport aux deux autres projets (tramway et télécabine). Il dispose d'une équipe de management (assistance technique) qui assure l'interface entre le maître de l'ouvrage délégué (DTP) et l'entreprise de réalisation. Pour les deux projets du tramway et du télécabine, les plans d'action se succèdent, s'appuyant sur la volonté de changer l'image de la ville. L'axe majeur d'intervention consiste à éliminer les problèmes de transport et de circulation au profit d'une recherche systématique de mixité d'usages de la ville. Le management de projet se fait de manière arbitraire, sans vraiment être encadré par un dispositif d'action. Le chef de projet est la personne désignée pour diriger les travaux et les équipes (comme défini plus haut).

A un niveau plus opérationnel et technique, les principaux décideurs, les chefs de projets, ainsi que les acteurs concernés sont réunis de manière quotidienne pour débattre de l'avancement des projets et pour relever les difficultés rencontrées sur le terrain. Ils ont en charge de mettre en œuvre les actions définies par ce comité de pilotage. Sur ce plan technique, une culture se crée progressivement, générant de nouvelles méthodes de travail nettement plus participatives.

L'Etat conserve ses prérogatives par l'intermédiaire d'organisme de mission, et se transforme en un Etat animateur qui se soucie de décloisonner l'intervention des services publics pour être plus efficace.

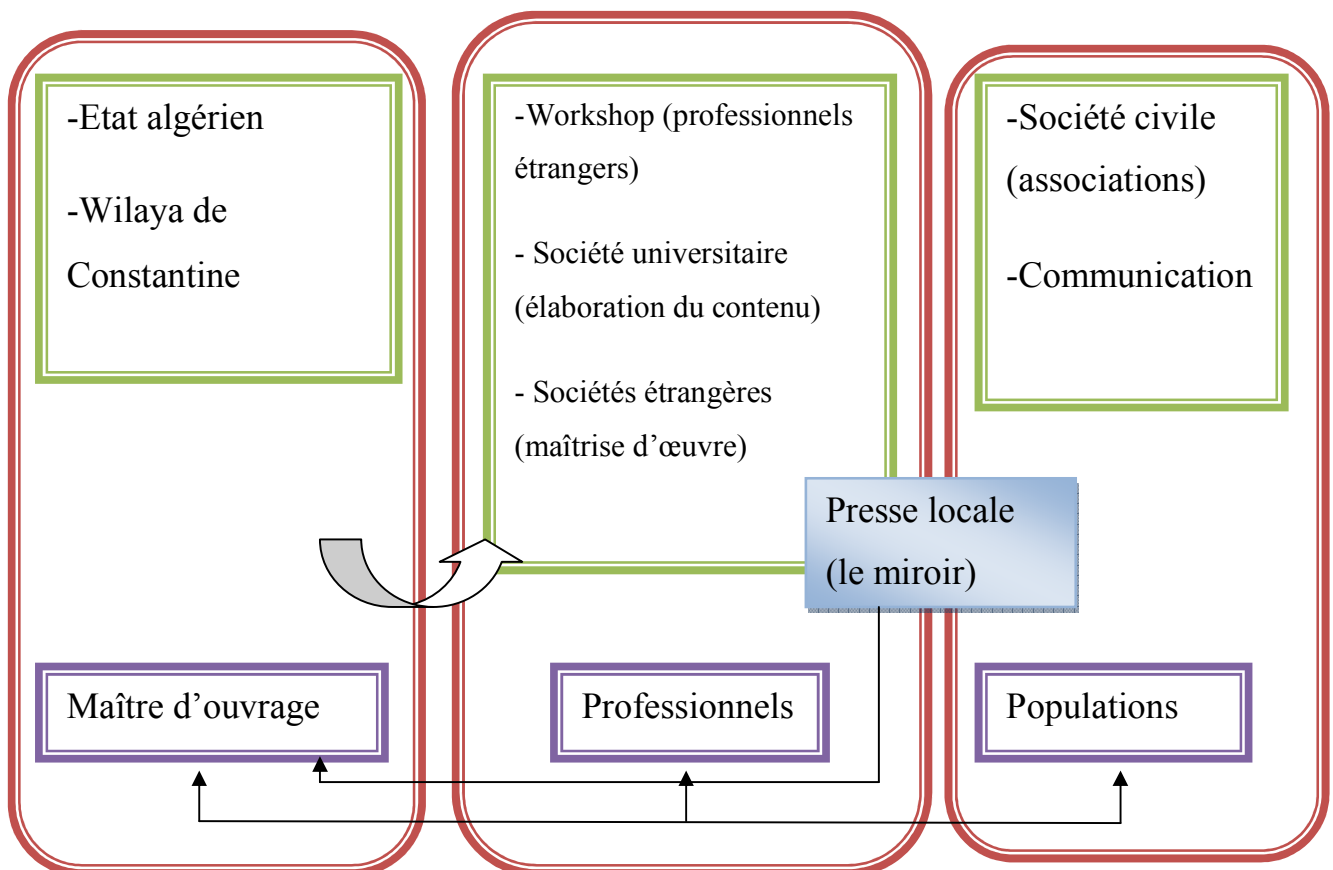


Figure n°30 : Exemple du design institutionnel du PMMC.

Source : Auteur

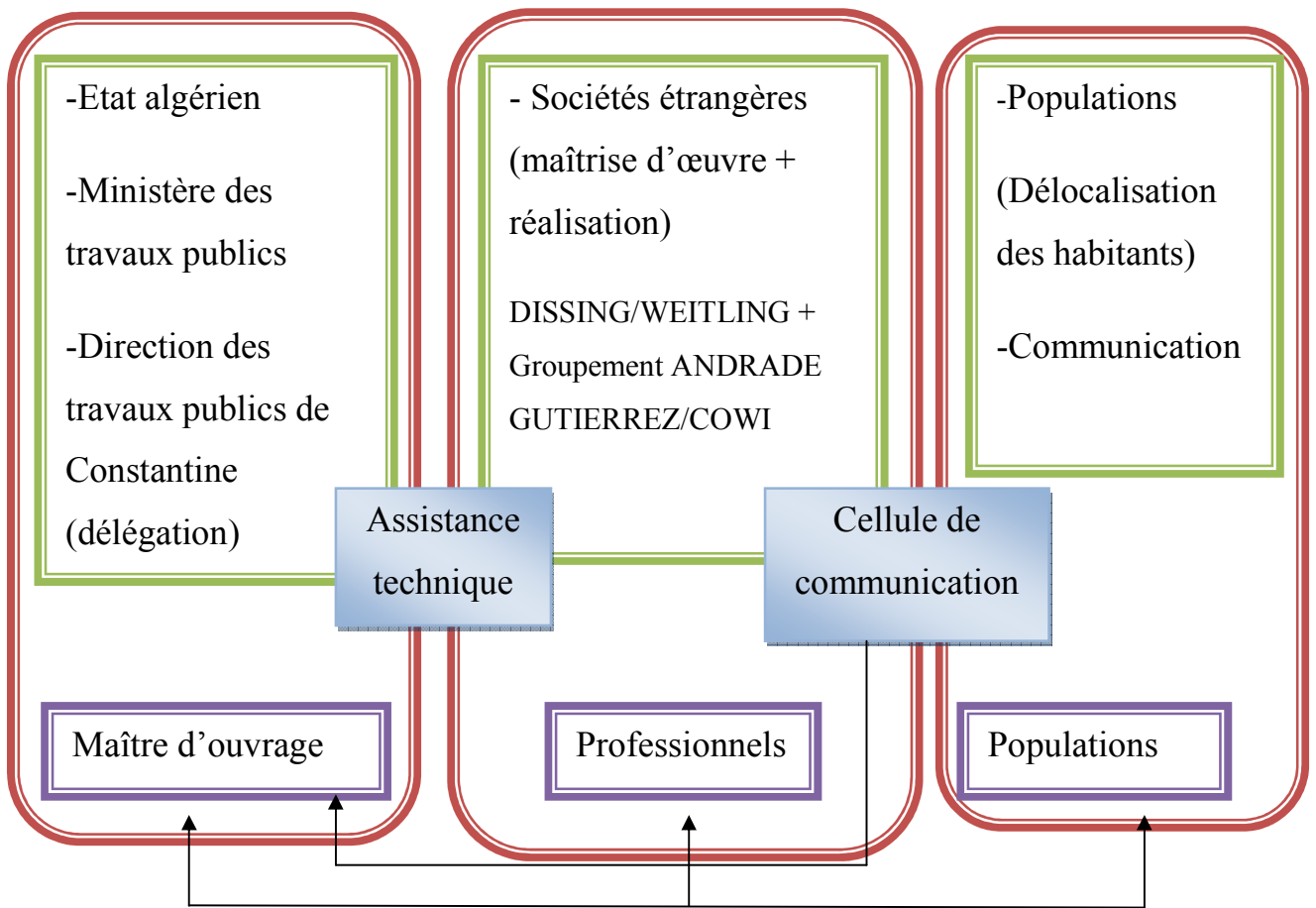


Figure n°32 : Exemple de design institutionnel du pont transrhumein.

Source : Auteur



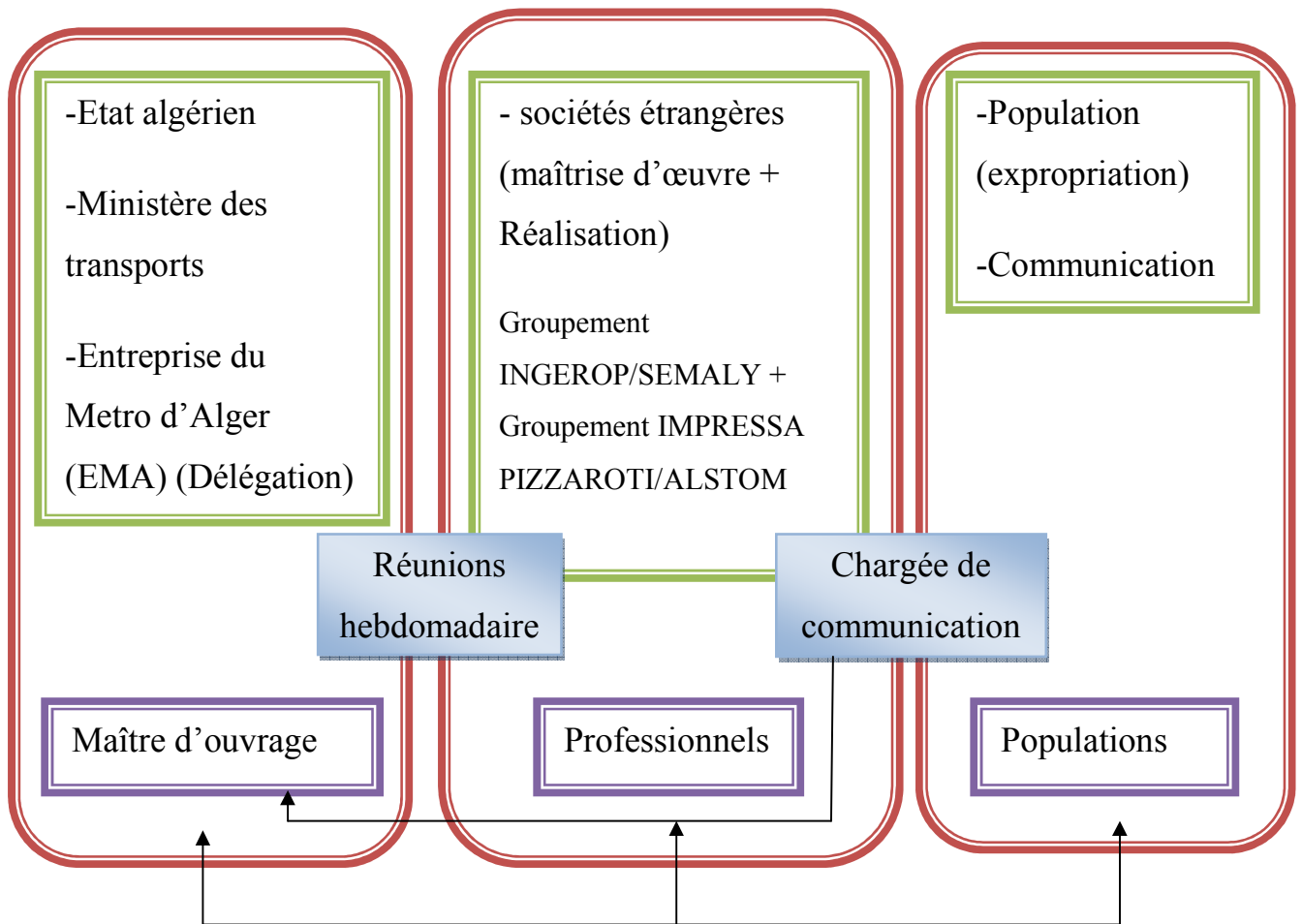


Figure n°32 : Exemple du design institutionnel du tramway.

Source : Auteur.

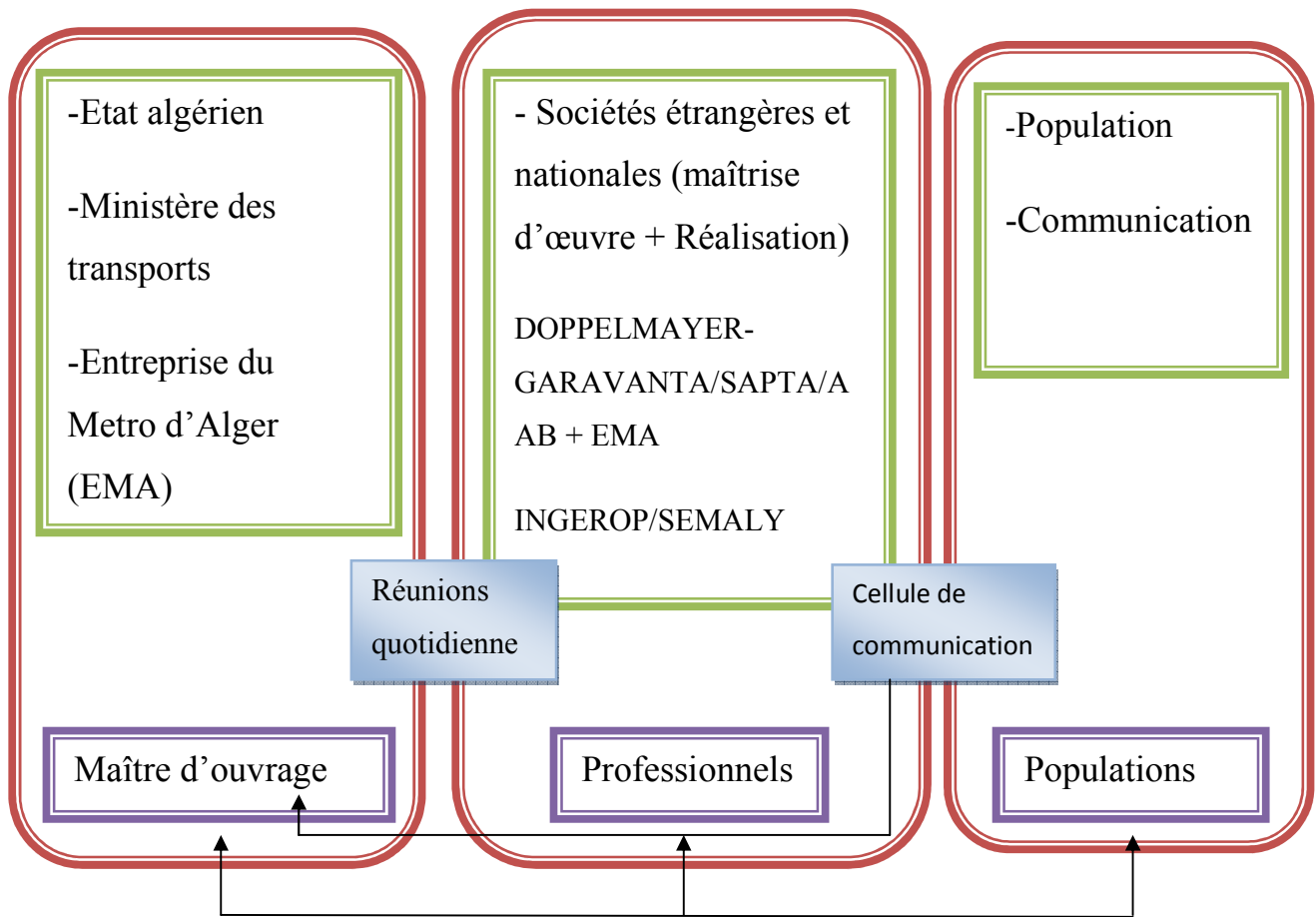


Figure n°32 : Exemple du design institutionnel du télécabine.

Source : Auteur.

**IV-2-4-2 L'importance de la communication :**

La communication est une prestation de plus en plus remarquée dans le processus de production des villes. La définition du projet ou de la manière de l'élaborer, ne se conçoit plus sans une stratégie de communication. Cela passe par une diffusion large, locale nationale ou internationale, suivant l'ampleur du projet. Elle emploie des formes variées : dépliants publicitaires, vidéos, articles de presse spécialisée...etc.

Le projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC), ainsi que le transhumel, le tramway et le télécabine, sont significatifs de cette entrée dans l'ère de la communication, mais toujours en aval, jamais en amont. Le projet est lancé comme un nouveau produit, à l'aide d'une campagne publicitaire aux finalités politiques. Le déroulement du projet, sa méthode et sa philosophie, deviennent des objets de communication au même titre que son contenu, présenté dans les workshops, dans les salons nationaux et dans les revues spécialisées. Cette stratégie méthodique se concrétise dans le choix des intervenants à fort potentiel de communication. Tous les médias sont utilisés au service du projet : publication d'études, articles et dossiers de presse, éditions de journaux, autocollants...etc.

Dans le cas du projet du tramway, le système de communication est bien intégré dans le projet. Dans l'équipe de projet, un poste est créé, à plein temps, pour communiquer avec les autorités locales ou nationales, les associations et même les particuliers. Une communication à plusieurs niveaux : national, dans les médias et la presse spécialisée ; locale, à l'échelle du projet de ville ; des quartiers, par le biais de chargés de communication à l'écoute des habitants.

Cette communication n'informe pas simplement les habitants, elle est une condition de l'appropriation des projets par la population. L'ensemble du dispositif intègre ces fonctions de communication. Certains acteurs en ont plus que d'autres la charge : les élus, responsables directs de ces politiques, les agents de développement par les relations directes avec les populations, les chefs de projets garants d'une connexion permanente entre les divers acteurs y compris la population, les professionnels de la communication de plus en plus sollicités (journalistes, agences de communication)

En définitive, tous ces cas montrent que la définition technique des projets se transforme en activité communicationnelle. Cette communication pallie pour une part la difficulté à mobiliser directement les populations concernées.

**Conclusion :**

Suite à ces analyse et interprétation des résultats de l'étude effectuées sur le projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC), ainsi que les trois projets structurants, à savoir, le pont transrhume, le tramway et le télécabine, plusieurs paramètres se sont éclaircis et se sont mis en évidence concernant les aspects managériaux de ces projets.

Plusieurs éléments de réponse peuvent être formulés concernant l'hypothèse émise au début de ce travail. L'analyse avait démontré l'existence d'un certain management au niveau des différents projets analysés, mais l'absence d'un schéma managérial propre à chaque projet est la défaillance remarquée au niveau de ces derniers.

Les acteurs locaux sont complètement investis dans les projets de restructuration urbaine. Le rôle pris par le wali chevauche sur celui du maire. On distingue une absence remarquable du rôle du maire et de l'assemblée populaire communale.

La délégation de la maîtrise d'ouvrage est une spécificité des différents projets analysés. Chose qui permet une meilleure mise en œuvre des projets. La demande d'une maîtrise d'œuvre étrangère qualifiée et spécialisée offre un aspect de modernité à ces projets.

La communication est un aspect important du rôle managérial. On la retrouve toujours au niveau des différents projets, mais elle est faite à une phase ultérieure du projet. On atteste le projet puis on le présente à la population. C'est ce qui implique une mauvaise perception du projet par les habitants.

Les projets analysés se réalisent tant bien que mal, ils sont confrontés à diverses difficultés, suite à de nombreux problèmes. L'un des aspects que nous nous sommes chargés d'étudier, est le management de ces projets, qui se fait, mais de manière arbitraire. Donc, l'application d'un bon management de projet dans tous ses aspects et sous toutes ses formes, est un facteur important pour la réussite et le succès du projet urbain.

**Conclusion de la deuxième partie :**

Cette deuxième partie du travail, s'est intéressée dans un premier temps à présenter les différents projets (PMMC, pont Transrhmel, tramway, télécabine) sur lesquels va porter l'objet de notre étude, à savoir, le management de projet urbain ; dans un deuxième temps, nous sommes passés à l'interprétation des résultats requis tout au long de notre recherche, à l'aide d'entrevues effectuées avec les différents acteurs en charge des projets.

Sur la base de ces résultats, nous sommes parvenus à identifier les formes du management local. A l'aide de l'analyse de ces grands projets, qui nous ont semblés représentatifs, les paramètres de prises de décisions, le rôle des différentes autorités locales, le jeu d'acteurs, le management de projets, l'importance de la communication, se sont élucidés.

C'est sur la base de ce modeste travail, que nous sortons avec des enseignements, des consignes et des indications pouvant promouvoir la mise en œuvre des projets urbains dans la ville de Constantine.



## **Conclusion générale :**

Dans une démarche de production économique, on se voit obligé de mettre en place des réseaux, des plannings, des schémas d'entreprise, pour que cette dernière réussisse et fonctionne correctement, dans un but purement lucratif. Aucun droit à l'erreur n'est permis, sinon tout un système risque de s'effondrer, comme un effet domino.

Ceci étant, pour que tout cela se concrétise, il faut recourir à des employés compétants qui puissent remplir leurs fonctions au sein de l'entreprise. Tout cela doit être guidé, dirigé...managé, d'une certaine manière et avec une certaine souplesse et délicatesse.

C'est l'esprit de ce travail, qui se veut placer le projet urbain comme un mode d'action urbaine privilégié par le fait de sa flexibilité et de sa pluridisciplinarité. Ceci en l'associant au domaine du management de projet, qui met en jeu des acteurs concrets tout en ayant pensé au préalable à leurs logiques d'intervention, à travers un programme précis et défini.

Le management de projet urbain est la clé de la réussite de ce réseau d'acteurs et de stratégies. C'est ce moment crucial et ce lieu où précisément agents et acteurs se rencontrent et se concertent. C'est ce qui constitue de notre point de vue, une clé de l'action urbaine à l'échelle locale qui est celle du projet urbain, par différence avec les démarches sur des territoires plus larges, où, il est plus difficile de donner un caractère opératoire au projet.

Le management de projets urbains est un métier actuellement en émergence, mais il est encore peu connu des professionnels des secteurs urbains. Ce métier rassemble les compétences devenues classiques du management de projets de manière générale et celles qui sont nécessaires à l'exercice des métiers de l'aménagement urbain. Des similitudes importantes existent entre le management des entreprises et le management des projets urbains, comme la production plus ou moins longue et la nécessité d'une forte méthodologie de travail. Néanmoins, l'importante différence entre ces deux métiers résulte des grandes spécificités de l'action urbaine par rapport à toute autre activité économique :

- L'action sur l'urbain suppose toujours à la base un projet politique, projet porté par des élus.
- la ville est un processus complexe en constante évolution et ne constitue jamais un « objet » fini.
- la mesure de la création de valeur dans l'urbain est beaucoup plus complexe que pour d'autres activités.



- le développement urbain ne peut se concevoir sans concertation avec l'ensemble des acteurs de la ville.

C'est pourquoi le management de projets urbains ne peut être exercé que par des professionnels bénéficiant d'une expérience antérieure de confrontation aux problèmes urbains et que les seuls talents d'équipes de « management de projets » ne suffisent pas. Les termes dominants pour désigner les acteurs de l'urbain sont ceux de « maîtres d'ouvrage », « maîtres d'œuvre », « aménageurs », « opérateurs » et « assistants à maître d'ouvrage ».

Probablement plus encore que pour le management d'autres types de projets, les équipes de management de projets urbains doivent intervenir de préférence à la fois au stade de la création du projet et au stade de sa mise en œuvre.

Dans ce sens, le métier de manager de projets urbains est avant tout un métier de « négociateur », capable, non pas de trouver le plus petit dénominateur commun entre les visions d'architecte, d'urbaniste, de paysagiste, d'ingénieur, de sociologue, d'économiste ou de financier, mais au contraire d'optimiser les visions des uns et des autres et de leur faire acquérir une vision partagée du projet.

Pour rappel, ce travail s'est constitué sur la base de deux grandes parties complémentaires, une première partie théorique qui alimentera par la suite la deuxième partie analytique. La première partie a évoqué toutes les théories et concepts qui se rapportent au management de projet et au projet urbain. La deuxième partie s'est intéressée à la présentation du modèle d'analyse, ainsi qu'à l'interprétation des résultats de l'étude menée sur les différents projets.

L'étude que nous avons menée, et qui a porté sur le projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC), ainsi que sur les trois projets structurants du transrhmel, du tramway et du télécabine, a révélé une défaillance au niveau de l'application du management de projet. L'absence d'un schéma managérial propre à chaque projet, rend difficile le bon déroulement des opérations. Pour le PMMC le management de projet organisationnel a été complètement omis du processus d'élaboration, quant aux trois projets structurant, le management de projet existe à travers la mise en place d'un chef ou directeur de projet. Le projet du transrhmel est le seul projet qui dispose d'une équipe qui fait l'interface entre le maître de l'ouvrage et les autres intervenants.

Le projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC), et malgré ses objectifs nobles affichés dès l'approbation du projet par le politique, n'avait pas trouvé l'écho favorable des différents acteurs de la ville. Malgré la forte médiatisation du projet par les décideurs locaux, la population n'adhère pas au projet. Différents projets structurants comme le transhumel, le tramway et le télécabine, suscitent beaucoup de débats et butent sur de nombreux problèmes qui freinent leur développement et leur réalisation.

Le questionnement sur les facteurs déclencheurs de cette situation critique, nous a poussé à nous intéresser à la notion de management de projet, qui pourrait être un élément décisif pour le succès ou bien l'échec d'un projet. A partir de ce constat, nous sommes partie à la recherche d'éléments de réponse, qui peuvent bien nous renseigner sur les différentes formes du management local.

C'est tout l'esprit de ce travail, qui se veut apporter une contribution au vaste champ du management de projet urbain, en souhaitant que cette modeste réflexion suscite le débat et ouvre la porte à bien d'autres recherches. Néanmoins, l'aboutissement de cette réflexion nous pousse à suggérer quelques recommandations :

- La mise place d'un schéma de management de projet distinct, au niveau des différentes entreprises en charge des projets, pour un meilleur encadrement de l'action des différents acteurs.
- La nécessité d'une autre catégorie d'intervenants, autre que les porteurs politique des projets urbains et des différents opérateurs. Le pilotage de projet technique représente un véritable chef d'orchestre du projet et le metteur en scène de la stratégie du projet décidé par le portage politique.
- L'émergence du métier de manager de projet urbain, à travers l'instauration d'une formation universitaire spécialisée dans le domaine.
- L'application du management de projet urbain en amont et en aval du projet, en amont lors du processus de conception du projet, afin de permettre de gérer les itérations nécessaires entre les acteurs, en aval, pour garantir l'adaptation du projet à des demandes sociales et économiques en perpétuelle évolution.
- L'intégration des différents acteurs au processus d'élaboration même du projet, pour une meilleure adhésion de ces catégories d'intervenants au projet.

- La prise en considération et l'implication de la population lors de l'élaboration du projet, à travers l'information, la communication et la concertation avec une catégorie d'acteurs de la ville le plus souvent négligée.

« La ville ne peut plus être considérée uniquement du point de vue d'une culture de bâtisseurs et selon l'ordre des grands équipements publics...L'urbanisme ne peut plus être pensé comme le simple arrangement d'objets plus ou moins permanents, mais par le fait d'irriguer les territoires de nouveaux potentiels ; il n'aura plus pour but des configurations stables, mais la création de champs permettant d'alimenter des processus qui refuseront de se cristalliser en une forme définitive »<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Atalli Jean, in [www.partdev.com](http://www.partdev.com)



## BIBLIOGRAPHIE

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **LES LIVRES :**

**ANGERS. M.**, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Casbah, Alger, 1997.

**ASCHER. F.**, *les nouveaux compromis urbains*, Edition de l'aube, 2009.

**AVITABILE. A.**, *mise en scène du projet urbain, pour une structuration des démarches*, L'harmattan, Paris, 2005.

**BEAU. M.**, *L'art de la thèse*, Casbah, Alger, 1999.

**BOUMAZA. N et al.**, *Villes réelles, villes projetées, villes maghrébines en fabrication*, Maisonneuve et Larose, Paris, 2005.

**CARRE. E, LABUFFE. A.**, *Le management*, Afnor, 2004.

**CHALINE. C.**, *Les villes du monde arabe*, Masson, Paris, 1989.

**CHARRE. A.**, *Les nouvelles conditions du projet urbain*, Mardaga, 2001.

**CHOAY. F, MERLIN. P.**, *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*, PUF, Paris, 1988.

**COTE. M.**, *L'espace algérien*, OPU, Alger, 1983.

**COTE. M.**, *L'Algérie ou l'espace retourné*, Media plus, Constantine, 1993.

**COTE. M.**, *Constantine: cité antique et ville nouvelle*, Media plus, Constantine, 2006.

**DECLERCK. R, EYMERY. P, CIRENER. M.**, *Le management stratégique des projets*, Editions Hommes et techniques, 1980.

**DEVILLERS. C.**, *le projet urbain*, pavillon de l'arsenal, Paris, 1994.

**ECKL. P, HARMAND. C.**, *Guide du management intégré*, Afnor, 2004.

- FAYOL. H**, *Administration industrielle et générale-prévoyance, organisation, commandement, coordination, control*, Edition Gauthier Villards, 1981.
- FERNANDEZ, A**, *Le chef de projet efficace*, Edition Eyrolles, 2009.
- FREBAULT. J**, *La maîtrise d'ouvrage urbaine*, Le Moniteur, Paris, 2005.
- GAREL. G**, *Le management de projet*, in Collection repère n°377, La découverte, 2003.
- INGALLINA. P**, *Le projet urbain*, PUF, Paris, 2001.
- JANVIER. Y**, *L'avenir des structures d'aménagement*, Club ville-aménagement, 1999.
- JOFFRE. P et al**, *Le management stratégique par le projet*, Economica, Paris, 2006.
- KENNEDY. C**, *Toutes les théories du management*, Maxima, Paris, 1993.
- MANGIN. D**, *Projet urbain*, Parenthèse, 1999.
- MASBOUNJI. A**, *Projets urbains en France*, Le Moniteur, Paris, 2002.
- MASSIAH. G, TRIBILLON. J-F**, *villes en développement*, Edition la Découverte, Paris, 1987.
- PARFAIT. F**, *Qui fait la ville ?*, Technique et documentation, Paris, 1978.
- RAABE. M**, *Manuel du management de projet*, Presse de l'école nationale de ponts et chaussées, Paris, 2001.
- RENZO. P**, *Penser la ville heureuse*, la villette, 2005.
- SAIDOUNI. M**, *Elément d'introduction à l'urbanisme*, Casbah, Alger, 2001.
- TOUSSAINT. J-Y, ZIMMERMANN. M**, *projet urbain: ménager les gens aménager les villes*, architecture+recherche.mardaga, 1998.

## **LES THESES ET LES MEMOIRES :**

**AICHE. M**, *Analyse des pratiques pédagogiques d'enseignement du projet architectural au département d'architecture et d'urbanisme de Constantine à la lumière des méthodes pédagogiques actives : pour un meilleur développement des compétences des étudiants de fin de cycle*, Thèse de Doctorat, Université de Constantine, 2006, 243p.

**GHERZOULI. L**, *Renouvellement du centre ancien de la ville de Tebessa, un projet urbain de référence*, Mémoire de magistère, Université de Constantine, 2008, 223p.

**KEGHOUCHE. M**, *L'impact du tramway de Constantine sur l'image de la ville à travers l'aménagement des espaces urbains extérieurs sur son parcours*, Mémoire de magistère, Université de Constantine, 2010.

**TIANO. C**, *Les fauteurs d'imaginaire : construction d'un imaginaire et jeu d'acteurs dans les opérations de requalification urbaine Euralille, Euroméditerranée et Neptune*, Thèse de Doctorat, Université Paris8, 2007, 430p.

## **PUBLICATIONS, RAPPORTS ET SEMINAIRES :**

**AIT OUSLIMANE. B**, *Management de projet*, in workshop management de projet, compétence, concertation, mise en œuvre professionnelle, qualité, Constantine 09et 10 Mai 2010.

**AKERKAR. A**, *Le rôle des collectivités dans le développement local en Algérie*, in séminaire national Les collectivités territoriales et les impératifs de bonne gouvernance : réalités et perspective, Bejaia 2,3 et 4 Décembre 2008.

**BENNEOULA. S**, *Management de projet : les concepts généraux*, in workshop management de projet, compétence, concertation, mise en œuvre professionnelle, qualité, Constantine 09et 10 Mai 2010.

**BRUN. J-O**, *Projet viaduc Trans-Rhumel et ces accès*, in workshop management de projet, compétence, concertation, mise en œuvre professionnelle, qualité, Constantine 09et 10 Mai 2010.

**CHERRAD. S et al**, *Projet De Modernisation De La Métropole Constantinoise*, Avril 2007.

**GODIER. P, TOPIE. G,** *Projets urbains : acteurs et processus, tendance européennes*, in séminaire « Les acteurs du projet architectural et urbain : comparaison européenne » Mars 1996.

**LABII. B,** *Modernisation et métropolisation à Constantine. Des discours, des pratiques et des impacts sur l'environnement urbain*, in séminaire international « environnement urbain et développement durable. Entre discours politiques et pratiques d'aménagements » Annaba 20, 21,22 Avril 2010.

### **ARTICLES DE PRESSE :**

**BENMESSAOUD. H,** « *Constantine vers une modernité de grande dimension* », La nouvelle République, 9 Avril 2008.

**MALLEM. A,** « *Le wali de Constantine à Cirta FM-un bilan et des processus* », Le Quotidien d'Oran, 9 avril 2008.

**LA TRIBUNE, N.H,** « *Projets en perspective, la gourmandise de trop du vieux rocher* », 19 Janvier 2009.

**EL WATAN, R.L,** « *Tramway de Constantine : Bouteflika contredit le wali* », 18 Octobre 2006.

**LEMILLI. A,** « *La prison civile de Constantine ne sera pas démolie* », La Tribune, 24 Avril 2007.

**ELWATAN, S. ARESLAN,** « *Secteur des travaux publics, le casse-tête de la trémie de l'Emir Abdelkader* », 25 Février 2008.

### **SITES INTERNET :**

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

[www.chef-de-projet.com](http://www.chef-de-projet.com)

[www.archiinfodz.bbactif.com](http://www.archiinfodz.bbactif.com)

[www.ifu.univ-paris8.fr](http://www.ifu.univ-paris8.fr)



[www.skyscrapercity.com](http://www.skyscrapercity.com)

[www.umc.edu.dz](http://www.umc.edu.dz)

[www.mémoireonline.com](http://www.memoireonline.com)

[www.partdev.com](http://www.partdev.com)

[www.lexpressiondz.com](http://www.lexpressiondz.com)

[www.transactiondalgerie.com](http://www.transactiondalgerie.com)

[www.constantine-hier-aujourd'hui.fr](http://www.constantine-hier-aujourd'hui.fr)

[www.vitamedz.com](http://www.vitamedz.com)

[www.djazairess.com](http://www.djazairess.com)

[www.lesoirdalgerie.com](http://www.lesoirdalgerie.com)

[www.midipress.com](http://www.midipress.com)

[www.algerie360.com](http://www.algerie360.com)

[www.jurisexpert.net](http://www.jurisexpert.net)

[www.commentfaiton.com](http://www.commentfaiton.com)

[www.muleta.org](http://www.muleta.org)

[www.books.google.fr](http://www.books.google.fr)

[www.fr-wikipedia.org](http://www.fr-wikipedia.org)

[www.algeria.com](http://www.algeria.com)

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure N°</b>	<b>INTITULE</b>	<b>Page N°</b>
<b>01</b>	Le dispositif de projet : l'articulation de deux processus	28
<b>02</b>	La maîtrise d'ouvrage publique	33
<b>03</b>	L'ordonnancement du projet urbain selon le choix du dispositif global.	40
<b>04</b>	Vue aérienne de Lille et du périmètre des 2 ZAC d'Euralille	43
<b>05</b>	Plan programme d'Euralille	47
<b>06</b>	Plan des principaux quartiers d'Euroméditerranée	66
<b>07</b>	Les réalisations d'Euroméditerranée	71
<b>08</b>	Les grands projets en voie d'achèvement	91
<b>09</b>	Les grands projets en début de réalisation	92
<b>10</b>	Les grands projets en étude	93
<b>11</b>	Les propositions de grands projets	94
<b>12</b>	Aménagement général du projet	96
<b>13</b>	Images de synthèse du viaduc transrhume	96
<b>14</b>	Tracé de la ligne du tramway de Constantine.	99
<b>15</b>	Passage du tramway au niveau du stade Benabdelmalek	101
<b>16</b>	Passage du tramway au niveau de l'avenue Kaddour Boumedous	101
<b>17</b>	Passage du tramway au niveau de la rue Baraka	102
<b>18</b>	Passage du tramway au niveau de la rue Che Guevara	102
<b>19</b>	Emplacement du viaduc reliant l'université à la zone Palma	103

<b>20</b>	Passage du tramway au niveau de l'université Mentouri	103
<b>21</b>	Passage du tramway au niveau de la RN 79	104
<b>22</b>	Pôle d'échange de la zone industrielle	105
<b>23</b>	Pôle de l'institut d'architecture	106
<b>24</b>	Pôle d'échange de Zouaghi	107
<b>25</b>	Schéma de la ligne du télécabine de Constantine	109
<b>26</b>	Station place Tatache Belkacem	111
<b>27</b>	Station du CHU	111
<b>28</b>	Station Tenuouji	111
<b>29</b>	Méthodologie de recherche	117
<b>30</b>	Le portage politique des différents projets	120
<b>31</b>	Exemple du design institutionnel du PMMC	135
<b>32</b>	Exemple du design institutionnel du pont transhumel	136
<b>33</b>	Exemple du design institutionnel du tramway	137
<b>34</b>	Exemple du design institutionnel du télécabine	138

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Figure N°</b>	<b>INTITULE</b>	<b>Page N°</b>
<b>01</b>	Principaux quartiers d'Euroméditerranée	67
<b>02</b>	Récapitulatif des aménagements d'Euroméditerranée selon les axes stratégiques d'après le schéma de référence de 1998	70
<b>03</b>	Les objectifs immobiliers d'Euroméditerranée à moyen et long termes	76
<b>04</b>	Tableau comparatif des projets d'Euralille et d'Euroméditerranée	77
<b>05</b>	Données générales sur le projet du transhumel	97
<b>06</b>	Données générales sur le projet du tramway	100
<b>07</b>	Données générales sur le projet du télécabine	110
<b>08</b>	Tableau récapitulatif des entrevues de recherche	115

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PROBLEMATIQUE.....	3
METHODOLOGIE.....	7

### PREMIERE PARTIE : LE MANAGEMENT DE PROJET ET LE PROJET URBAIN.

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	9
<u>CHAPITRE I</u> : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE.....	10
Introduction.....	10
I-1- Définir la notion de projet.....	11
I-2- Le management de projet et l'historique de son émergence.....	12
I-3- L'application du management de projet dans le cadre de l'urbain.....	13
I-4- Le projet urbain.....	14
I-4-1 Historiques et émergence du concept.....	14
I-4-2 Eléments de définition.....	15
I-4-2-1 Le projet urbain et les différents acteurs de la ville.....	15
I-4-2-2 Le projet urbain comme nouvelle culture d'action sur la ville.....	16
I-4-3 Les différents champs d'action du projet urbain.....	17
I-4-3-1 Les grandes infrastructures.....	17
I-4-3-2 Les entrées de villes.....	17
I-4-3-3 Le développement social urbain.....	18
I-4-3-4 Le renouvellement urbain.....	18
I-4-3-5 La reconversion de friche industrielle.....	18
I-4-4 Aspects spécifiques du projet urbain.....	19
I-4-4-1 Action urbaine à visée opérationnelle.....	19
I-4-4-2 Le projet urbain et les logiques sectorielles.....	19
I-4-4-3 Concertation et débat public.....	19
I-4-4-4 Un processus au lieu d'un produit.....	20
I-4-4-5 Contenus du projet urbain.....	20
I-4-5 Le projet urbain entre discours et pratique.....	20
I-4-6 Caractéristiques de la démarche de projet urbain.....	21

I-4-6-1 Le jeu d'acteurs.....	21
I-4-6-2 Pour une conception globale du projet.....	21
I-4-6-3 Le management « un aspect stratégique du projet urbain ».....	22
<b>I-5- Le management de projet appliqué au projet urbain.....</b>	<b>23</b>
I-5-1 Les composantes clés d'un projet urbain.....	23
I-5-1-1 Le programme ou le contenu programmatique.....	23
I-5-1-2 La préfiguration du projet.....	23
I-5-1-3 Le processus de réalisation.....	23
I-5-2 La fonction de management général du projet au centre du process.....	24
I-5-3 Le management de projet : les quatre fonctions à assurer.....	24
I-5-3-1 L'élaboration de la politique urbaine.....	24
I-5-3-2 Le portage politique des projets.....	24
I-5-3-3 Le pilotage technique.....	25
I-5-3-4 La réalisation.....	25
I-5-4 Le processus politique.....	25
I-5-4-1 Les conditions pour engager une démarche de projet urbain.....	25
I-5-4-1-1 La présence d'initiateur porteur d'une intention urbaine.....	25
I-5-4-1-2 La présence d'éléments déclencheurs.....	26
I-5-4-2 Initier la démarche de projet.....	26
I-5-4-2-1 Préciser l'ambition urbaine et les attendus du projet.....	26
I-5-4-2-2 Révéler les enjeux.....	26
I-5-4-2-3 Identifier les conditions de concrétisation de l'ambition urbaine.....	27
I-5-5 Le projet urbain, un processus technique et organisationnel à articuler.....	27
I-5-6 Types de dispositif de management de projet.....	29
I-5-7 Spécifier les catégories d'intervenants.....	29
I-5-7-1 Le producteur urbain.....	30
I-5-7-2 Les relais du producteur.....	30
I-5-7-3 Le réalisateur.....	30
I-5-7-4 Le manager de projet.....	31
I-5-7-5 Le management conceptuel.....	32
I-5-8 Les enjeux de la maîtrise d'ouvrage.....	32
I-5-8-1 La maîtrise d'ouvrage publique.....	32
I-5-8-1-1 Le rôle du maître d'ouvrage.....	34
I-5-8-1-2 La conduite d'opération et les missions du maître d'ouvrage.....	34

I-5-8-2 Les études préalables.....	34
I-5-8-2-1 L'analyse des conditions de réalisation.....	34
I-5-8-2-2 Le programme.....	35
I-5-8-2-3 La préparation du fonctionnement futur du projet.....	35
I-5-8-2-4 Mise en place du management général du projet.....	35
I-5-8-3 La réalisation.....	36
I-5-8-3-1 Le choix de la maîtrise d'œuvre.....	36
I-5-8-3-2 Constitution de l'équipe de conception et son management.....	36
I-5-8-3-3 Désignation des autres intervenants et l'association avec les différents acteurs.....	36
I-5-8-3-4 La gestion administrative.....	37
I-5-8-3-5 la gestion financière.....	37
I-5-8-3-6 L'information du public.....	37
I-5-8-3-7 La conduite des études.....	37
I-5-8-3-8 La désignation des entreprises.....	38
I-5-8-3-9 La direction de chantier.....	38
I-5-8-3-10 La réception des ouvrages.....	38
I-5-8-4 Mettre en place les financements.....	39
I-5-8-5 Organiser le passage à la réalisation.....	39
I-5-8-6 De la réalisation à la gestion urbaine.....	39
<b>Conclusion.....</b>	<b>41</b>
<b><u>CHAPITRE II : EXEMPLES DE REFERENCE.....</u></b>	<b>42</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>42</b>
<b>II-1- Le projet d'Euralille.....</b>	<b>43</b>
II-1-1-Emergence du projet.....	43
II-1-1-1 Le contexte géographique.....	43
II-1-1-2 Le contexte socio-économique.....	44
II-1-1-2-1 Ampleur et impact de la crise industrielle dans Lille.....	44
II-1-1-2-2 Une situation socio-économique critique.....	44
II-1-1-2-3 La tertiarisation comme planche de salut.....	44
II-1-1-3 Les composantes du projet.....	45
II-1-1-3-1 La requalification du centre ville.....	45
II-1-1-3-2 L'entrée dans la modernité : le Val.....	45
II-1-1-3-3 Création d'une gare TGV.....	46
II-1-1-3-4 Euralille avant Euralille.....	46

II-1-2- Acteurs du projet Euralille.....	47
II-1-2-1 Pierre Mauroy (homme politique).....	48
II-1-2-2 Rem Kolas (concepteur).....	48
II-1-2-3 J-P Baitto (aménageur).....	49
II-1-3- Objectifs d'Euralille.....	50
II-1-3-1 La constitution d'un pôle tertiaire pour la métropole.....	50
II-1-3-2 Entrer dans l'Europe métropolitaine.....	51
II-1-3-3 Esthétique futuriste.....	51
II-1-4- Déroulement de l'opération.....	52
II-1-4-1 Un début plutôt difficile.....	52
II-1-4-1-1 La crise immobilière des années 1990.....	52
II-1-4-1-2 La candidature aux jeux olympiques.....	53
II-1-4-2 Réalisation à la hauteur des ambitions lilloises.....	54
II-1-4-2-1 Une offre immobilière abondante et de qualité.....	54
II-1-4-2-2 Une attraction économique régionale.....	55
II-1-4-2-3 L'intégration de la modernité.....	56
II-1-4-2-4 Euralille : une opération référence.....	56
II-1-4-3 Euralille 2, couture et mixité.....	57
II-1-4-3-1 L'évolution du contexte.....	57
II-1-4-3-2 Couture urbaine et mixité.....	57
II-1-5- Clés de la réussite d'Euralille : temporalité, complémentarité et mise en récit... 58	
II-1-5-1 Une gestion habile des temporalités urbaines.....	59
II-1-5-1-1 Urgence sans précipitation.....	59
II-1-5-1-2 La gestion du court, moyen et long terme.....	59
II-1-5-2 Des complémentarités partenariales et thématiques.....	60
II-1-5-2-1 la combinaison des thèmes.....	60
II-1-5-2-2 La combinaison des échelles.....	60
II-1-5-2-3 La combinaison des acteurs.....	61
II-1-5-3 La mise en récit.....	62
II-1-5-3-1 Une opération racontée.....	62
II-1-5-3-2 Un récit polyphonique.....	63
II-1-5-3-3 Les métaphores d'Euralille.....	63



<b>II-2 Le projet d’Euroméditerranée.....</b>	<b>65</b>
II-2-1 Le périmètre d’Euroméditerranée.....	65
II-2-2 Le contexte de la ville.....	67
II-2-2-1 Une hétérogénéité morphologique et fonctionnelle.....	67
II-2-2-2 Une hétérogénéité juridique.....	68
II-2-2-3 Une hétérogénéité des enjeux.....	68
II-2-2-4 Les problèmes socio-économique.....	68
II-2-2-4-1 Une population paupérisée.....	68
II-2-2-4-2 Une économie fragilisée.....	69
II-2-2-4-3 Des logements dégradés.....	69
II-2-3 Les débuts de l’opération.....	69
II-2-3-1 Définition stratégique et visibilité de l’opération.....	69
II-2-3-2 La traduction opérationnelle.....	70
II-2-3-2-1 Les ambitions.....	70
II-2-3-2-2 Les réalisations.....	71
II-2-4 Les interactions des acteurs du projet.....	71
II-2-4-1 Le portage politique d’Euroméditerranée.....	71
II-2-4-1-1 Le désintérêt de la mairie.....	71
II-2-4-1-2 L’urbanisme à Marseille, un domaine délaissé par les politiques....	72
II-2-4-1-3 L’absence remarquable de la société civile.....	72
II-2-4-2 La guerre contre l’Etat central n’est pas finie.....	72
II-2-4-3 Les collectivités territoriales, rivalités et lacunes.....	73
II-2-4-3-1 La difficile synergie des collectivités territoriales.....	73
II-2-4-3-2 Une métropole sans territoire métropolitain.....	73
II-2-5 Les résultats d’Euroméditerranée.....	74
II-2-5-1 Une attractivité économique renouvelée.....	74
II-2-5-2 Des succès immobiliers à nuancer.....	74
II-2-5-3 Des retombées démographiques et sociales limitées.....	75
II-2-5-4 De sérieux écarts aux objectifs.....	75
<b>II-3 Eléments de comparaison entre les projets d’Euralille et Euroméditerranée.....</b>	<b>76</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>78</b>
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....</b>	<b>79</b>

## **DEUXIEME PARTIE : LE MANAGEMENT DE PROJET APPLIQUE** **AU CONTEXTE LOCAL.**

<b>INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>80</b>
<b><u>CHAPITRE III : PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE.....</u></b>	<b>81</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>81</b>
<b>III-1 Le Projet De Modernisation De La Métropole Constantinoise (PMMC).....</b>	<b>82</b>
III-1-1 Etat des lieux.....	82
III-1-1-1 Site, population, répartition spatial.....	82
III-1-1-2 Tissus urbains et précarité de l'habitat.....	83
III-1-1-3 Etat de l'économie et de l'investissement.....	84
III-1-1-4 Transport et centralité.....	85
III-1-1-5 Potentialités de la ville.....	86
III-1-2 Nécessité d'un projet urbain d'une grande envergure : Le PMMC.....	86
III-1-2-1 Genèse du PMMC.....	86
III-1-2-2 Les postulats de départ.....	87
III-1-2-3 Les objectifs du PMMC : Le nouveau Constantine.....	87
III-1-2-4 Finalités du PMMC.....	87
III-1-2-5 Principes du PMMC.....	88
III-1-2-6 Périmètre d'exercice et échelle temporelle du PMMC.....	88
III-1-3 Consistance du PMMC : Les grands projets.....	89
III-1-3-1 Les grands projets en voie d'achèvement.....	89
III-1-3-2 Les grands projets en début de réalisation.....	89
III-1-3-3 Les grands projets en étude.....	89
III-1-3-4 Propositions de grands projets.....	90
<b>III-2 Le projet du Transhumel.....</b>	<b>95</b>
III-2-1Présentation du projet.....	95
III-2-2 Données générales sur le projet du Transhumel.....	97
<b>III-3 Le projet du tramway.....</b>	<b>98</b>
III-3-1 Présentation du projet.....	98
III-3-2 Données générales sur le projet du tramway.....	100
III-3-3 Le tracé de la ligne du tramway.....	101
III-3-3-1 Kaddour Boulmedous-Bellevue.....	101
III-3-3-2 L'université Mentouri.....	102
III-3-3-3 La RN79.....	104

III-3-4 Les pôles d'échange du tramway.....	104
III-3-4-1 Le pôle de la zone industrielle.....	104
III-3-4-2 Le pôle de l'institut d'architecture.....	105
III-3-4-3 Le pôle de Zouaghi.....	106
<b>III-4 Le projet du télécabine de Constantine « le téléphérique ».....</b>	<b>108</b>
III-4-1 Présentation du projet.....	108
III-4-2 Données générales sur le projet du télécabine.....	110
III-4-3 Les stations du télécabine.....	111
III-4-3-1 La station Tatache Belkacem.....	111
III-4-3-2 La station du CHU.....	111
III-4-3-3 La station Tennoudji.....	111
<b>Conclusion.....</b>	<b>112</b>
<b><u>CHAPITRE IV : LES FORMES DU MANAGEMENT LOCAL.....</u></b>	<b>113</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>113</b>
<b>IV-1 Aspects méthodologiques.....</b>	<b>114</b>
IV-1-1 Choix de la méthode et de la technique de recherche.....	114
IV-1-2 Choix de l'instrument de recherche et de la population d'étude.....	114
IV-1-3 L'analyse du contenu comme moyen pour l'interprétation des données.....	116
<b>IV-2 Analyse et interprétation des données.....</b>	<b>118</b>
IV-2-1 Le niveau politique.....	118
IV-2-1-1 Le PMMC, une commande politique de haut niveau.....	118
IV-2-1-2 Le portage politique des différents projets.....	119
IV-2-1-3 Rôle et légitimité du wali.....	120
IV-2-1-4 Rôle et légitimité du maire.....	121
IV-2-1-5 Rôle des autorités locales.....	123
IV-2-2 La maîtrise d'ouvrage.....	124
IV-2-2-1 La délégation de maîtrise d'ouvrage.....	124
IV-2-2-2 Le montage des opérations.....	125
IV-2-2-3 Le partenariat public-privé.....	126
IV-2-2-4 L'intégration des citoyens.....	127
IV-2-2-5 Mobilisation et articulation des acteurs : le rôle du manager organisationnel.....	127

IV-2-3 La maîtrise d'œuvre et le rôle des professionnels.....	129
IV-2-3-1 Rôle des stratèges et managers.....	129
IV-2-3-2 L'ingénierie publique.....	131
IV-2-4 Dynamique des processus de coopération et modes d'organisation : le management de projet.....	132
IV-2-4-1 les méthodes de management local.....	133
IV-2-4-2 L'importance de la communication.....	139
<b>Conclusion.....</b>	<b>141</b>
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>142</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>143</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>147</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>152</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>154</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>155</b>
<b>ANNEXE.....</b>	
<b>RESUME.....</b>	



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE.**  
**FACULTE DES SCIENCES DE LA TERRE, DE LA GEOGRAPHIE ET DE**  
**L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE.**  
**INSTITUT D'ARCHITECTURE ET D'URBANISME DE CONSTANTINE.**

**ENTREVUE N°1 : A L'ATTENTION DE L'EQUIPE D'ELABORATION DU PPMCMC.**

**Mme kharfouchi Kawther.**  
**2eme année post graduation.**

**Thème : Le management de projet comme aspect stratégique du projet urbain, cas du projet de modernisation de la métropole Constantinoise.**

**Entrevue faite avec : Pr Cherrad Salaheddine,**

**Q1 : Est-ce que le PPMCMC a été conçu comme étant une idée ou une démarche de projet urbain ?**

.....

**Q2 : Qui a été l'initiateur du projet de modernisation ?**

.....

**Q3 : Quels ont été les éléments déclencheurs, qui ont nourri la volonté d'engager ce projet ?**

.....

.....

**Q4 : Qu'elle a été l'ambition urbaine et les attendus du projet de modernisation ?**

.....

.....

**Q5 : Quelles ont été les études préalables établies pour faire ressortir les enjeux attachés au devenir possible de la ville ?**

.....  
.....  
.....

**Q6 : Avez-vous bénéficié de « relais » c'est-à-dire un comité de pilotage ou une équipe de management de projet pour arriver à préciser les attendus et à mettre en place le dispositif de projet ? Si oui, qui ont été ces relais du producteur ?**

.....  
.....

**Q7 : Par qui est assuré le portage politique du projet, qui consiste à prendre en charge les projets urbains identifiés politiquement et financièrement ?**

.....  
.....

**Q8 : Qui était responsable de l'élaboration du contenu du projet, en termes de programme, de conception programmatique et de moyens de concrétisation de ce dernier ?**

.....  
.....

**Q9 : Donc cette équipe est-elle externe ou interne à la collectivité ?**

.....

**Q10 : Comment s'est faite l'articulation entre vous comme équipe de projet, et l'instance politique porteuse de l'intention urbaine (en d'autres termes comment s'est faite l'articulation entre le processus décisionnel et le processus technique)?**

.....  
.....  
.....

**Q11 : Y a-t-il eu l'existence d'un manager général de projet, et quelles ont été ces charges ?**

.....  
.....

**Q12 : Comment expliquez-vous le fait que certains projets du PMMC soient antérieurs à ce dernier ?**

.....

**Q13 : Donc si on veut ressortir avec une conclusion pour cette première phase de l'élaboration du projet, pouvez-vous me citer les différents acteurs concernés ?**

.....

.....

**Q14 : Comme deuxième phase du PMMC, qui consiste à la mise en œuvre du projet, où vous êtes passé à l'élaboration des cahiers de charges. Ces cahiers de charges sont pour quels projets ?**

.....

.....

**Q15 : Comment se fait l'organisation (ou dispositif de projet) pour l'élaboration de ces cahiers de charges ?**

.....

.....

**Q16 : Qu'en est-il pour les autres projets faisant partie du PMMC tels que la résidence d'Etat, le palais de congrès, le palais des expositions...etc. ?**

.....

**Q17 : Existe-t-il des dispositifs de coopération particuliers entre les différents acteurs du projet (comité de pilotage, agences de planification ou groupe de projet) ?**

.....

**Q18 : Quel a été le rôle de chacun des acteurs de la ville dans ce projet ? (le rôle des élus, des représentants de l'Etat, des acteurs économiques, des associations et acteurs de l'action sociale, des constructeurs).**

.....



**Q19 : Quels ont été les dispositifs mis en place pour la pratique de la concertation et le débat public ?**

.....

**Q20 : Par qui est assuré le financement des projets composants le PMMC ?**

---

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE.**

**FACULTE DES SCIENCES DE LA TERRE, DE LA GEOGRAPHIE ET DE  
L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE.**

**INSTITUT D'ARCHITECTURE ET D'URBANISM E DE CONSTANTINE.**

**ENTREVUE N°2 : A L'ATTENTION DE MONSIEUR LE DIRECTEUR DES TRAVAUX  
PUBLICS DE CONSTANTINE.**

**Mme kharfouchi Kawther.  
2eme année post graduation.**

**Thème : Le management de projet comme aspect stratégique du projet urbain, cas du  
projet de modernisation de la métropole Constantinoise.**

**Entrevue faite avec : Mr Remache Amar, Directeur des Travaux Publics de Constantine.**

**Q1 : Parmi les différents projets de modernisation de la ville de Constantine, la direction  
des travaux publics est en charge de quels projets ?**

.....  
.....

**Q2 : Concernant le projet du transrhmel qui est en pleine réalisation, par qui est assuré le  
portage politique du projet ?**

.....  
.....

**Q3 : Qui est le maître de l'ouvrage ?**

.....

**Q4 : En quoi consiste le rôle de la direction des travaux publics ?**

.....  
.....

**Q5 : En quoi consiste le rôle de la wilaya?**

.....  
.....

**Q6 : Comment se fait la coordination entre vous et les différentes entreprises chargées de la réalisation du projet (étude de faisabilité, maître d’ouvrage, maître d’œuvre et entreprise de réalisation) ?**

.....  
.....  
.....

**Q7 : Par quel processus ont été désigné ces différentes entreprises ?**

.....  
.....

**Q8 : Existe-t-il une équipe de management général de projet assurant l’interface entre vous et le maître d’ouvrage ?**

.....  
.....  
.....

**Q9 : Pouvez-vous me citer les différents acteurs concernés par le projet ?**

.....  
.....

**Q10 : Quel a été le rôle des différentes autorités locales dans le projet du transrhmel ?**

.....  
.....

**Q11 : Quel est le coût prévisionnel du projet ?**

.....

**Q12 : Après la livraison du transrhmel, qui sera en charge de sa gestion?**

---

.....

.....

**Q13 : Comment se fait l'information du public concernant l'état d'avancement du projet ?**

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE.**  
**FACULTE DES SCIENCES DE LA TERRE, DE LA GEOGRAPHIE ET DE**  
**L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE.**  
**INSTITUT D'ARCHITECTURE ET D'URBANISM E DE CONSTANTINE.**

**ENTREVUE N°3 : A L'ATTENTION DE MONSIEUR LE DIRECTEUR DES**  
**TRANSPORTS DE CONSTANTINE.**

**Mme kharfouchi Kawther.**  
**2eme année post graduation.**

**Thème : Le management de projet comme aspect stratégique du projet urbain, cas du**  
**projet de modernisation de la métropole Constantinoise.**

**Entrevue faite avec : Mr Jouini Abdelmalek, Directeur des Transports de Constantine.**

**Q1 : D'abord, concernant les projets de la télécabine et du tramway, en quoi consiste le rôle**  
**de la direction des transports ?**

.....  
.....

**Q2 : Concernant le projet du tramway qui est en pleine réalisation, par qui est assuré le**  
**portage politique du projet ? Par la wilaya de Constantine ou bien par le ministère des**  
**transports ?**

.....  
.....

**Q3 : Dans ce cas là, en quoi consiste le rôle de la wilaya ?**

.....

**Q4 : En quoi consiste le rôle du ministère des transports?**

.....  
.....

**Q5 : Comment se fait la coordination entre vous et les différentes entreprises chargées de la réalisation du projet (étude de faisabilité, maître d’ouvrage, maître d’œuvre et entreprise de réalisation) ?**

.....  
.....

**Q6 : Par quel processus ont été désigné ces différentes entreprises ?**

.....  
.....

**Q7 : Existe-t-il une équipe de management général de projet assurant l’interface entre vous et le maître d’ouvrage ?**

.....  
.....

**Q8 : Quel a été le rôle des différentes autorités locales dans le projet du tramway ?**

.....  
.....

**Q9 : Quel est le coût prévisionnel du projet ?**

.....  
.....

**Q10 : Après la livraison du tramway, qui sera en charge de sa gestion?**

.....  
.....

**Q11 : Comment se fait l’information du public concernant l’état d’avancement du projet ?**

.....

**Q12 : Concernant le projet de la télécabine qui est déjà en marche depuis Juin 2008, par qui est assuré le portage politique du projet ?**

.....  
.....

**Q13 : En quoi consistait le rôle de la wilaya ?**

.....  
.....

**Q14 : En quoi consiste le rôle du ministère des transports?**

.....  
.....

**Q15 : Comment s'est faite la coordination entre vous et les différentes entreprises chargées de la réalisation du projet (étude de faisabilité, maître d'ouvrage, maître d'œuvre et entreprise de réalisation) ?**

.....  
.....

**Q16 : Par quel processus ont été désigné ces différentes entreprises ?**

.....  
.....

**Q17 : Y a-t-il eu une équipe de management général de projet assurant l'interface entre vous et le maître d'ouvrage ?**

.....  
.....

**Q18 : Quel a été le rôle des différentes autorités locales dans le projet du tramway ?**

.....  
.....

**Q19 : Quel a été le coût initial de l'opération ?**

.....  
.....

**Q20 : Quel a été le coût global définitif du projet?**

.....  
.....

**Q21 : Comment s'est faite l'information du public concernant l'état d'avancement du projet du télécabine?**

.....  
.....



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE.**

**FACULTE DES SCIENCES DE LA TERRE, DE LA GEOGRAPHIE ET DE  
L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE.**

**INSTITUT D'ARCHITECTURE ET D'URBANISME DE CONSTANTINE.**

**ENTREVUE N°4 : A L'ATTENTION DU MAITRE D'OUVRAGE DELEGUE DU  
PROJET DU TRAMWAY DE CONSTANTINE EMA (ENTREPRISE METRO  
D'ALGER).**

**Mme kharfouchi Kawther.  
2eme année post graduation.**

**Thème : Le management de projet comme aspect stratégique du projet urbain, cas du  
projet de modernisation de la métropole Constantinoise.**

**Entrevue faite avec : Mr Boutekouk Rabeh, chef de projet (EMA).**

**Q1 : comme nous le savons, le ministère des transports a délégué à l'EMA (entreprise du  
Metro d'Alger) la maîtrise d'ouvrage pour le développement des tramways et des  
transports par câbles dans les grandes villes d'Algérie, quelle a été la raison de cette  
délégation ?**

.....  
.....  
.....

**Q2 : concernant le projet du tramway de Constantine, par quel processus avez-vous  
désigné les différentes entreprises chargées de la réalisation du projet à savoir : l'étude de  
faisabilité du projet, la maîtrise d'œuvre et l'entreprise de réalisation ?**

.....  
.....  
.....

**Q3 : avez-vous désigné au préalable un pilote ou un manager de projet technique ?**

.....

**Q4 : disposez-vous d'une équipe de projet chapotée par un manager général qui est censé conduire la démarche de projet au plan organisationnel ?**

.....  
.....

**Q5 : ce manager de projet s'il existe, est-il interne ou externe à la maîtrise d'ouvrage ?**

.....

**Q6 : par quel processus s'effectue l'articulation entre l'instance politique et l'instance technique (le maître d'ouvrage) ?**

.....  
.....

**Q7 : par quel processus s'effectue l'articulation entre la maîtrise d'ouvrage et l'équipe de conception (maître d'œuvre) ?**

.....  
.....

**Q8 : disposez-vous d'un manager conceptuel agissant comme directeur de projet sous l'égide du manager général ?**

.....  
.....

**Q9 : comment se fait la coordination entre les différents membres de l'équipe de maîtrise d'œuvre ?**

.....  
.....

**Q10 : comment s'effectue l'articulation entre la maîtrise d'ouvrage et l'entreprise chargée de la réalisation du projet du tramway ?**

.....  
.....

**Q11 : comment avez-vous désigné les autres intervenants ainsi que le processus de concertation avec les différents acteurs tel que : bureau de contrôle, économistes...etc. ?**

.....  
.....

**Q12 : comment se fait l'information du public concernant l'état d'avancement des travaux pour le projet du tramway ?**

.....  
.....

**Q13 : c'est vous qui avait arrêté l'enveloppe financière prévisionnelle pour le projet, ou bien c'est le ministère des transports ?**

.....  
.....

**Q14 : quel a été le montant de cette enveloppe financière ?**

.....

**Q15 : à ce stade du projet, est-ce que cette enveloppe est toujours respectée ?**

.....

**Q16 : quel est l'organisme qui sera chargé de l'exploitation et de la gestion du tramway ?**

.....

**Q17 : Est-ce que le projet sera livré dans les délais ?**

.....  
.....

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE.**

**FACULTE DES SCIENCES DE LA TERRE, DE LA GEOGRAPHIE ET DE  
L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE.**

**INSTITUT D'ARCHITECTURE ET D'URBANISME DE CONSTANTINE.**

**ENTREVUE N°5 : A L'ATTENTION DU MAITRE D'OUVRAGE DELEGUE DU  
PROJET DE LA TELECABINE DE CONSTANTINE EMA (ENTREPRISE METRO  
D'ALGER).**

**Mme kharfouchi Kawther.  
2eme année post graduation.**

**Thème : Le management de projet comme aspect stratégique du projet urbain, cas du  
projet de modernisation de la métropole Constantinoise.**

**Entrevue faite avec : Mr Souayeh Ahmed, Ingenieur de suivi (EMA)**

**Mme Meziane Wafa, Responsable de communication (EMA)**

**Q1 : concernant le projet de la télécabine de Constantine qui est déjà en marche depuis  
Juin 2008, par quel processus avez-vous désigné les différentes entreprises chargées de la  
réalisation du projet à savoir : l'étude de faisabilité du projet, la maîtrise d'œuvre et  
l'entreprise de réalisation ?**

.....  
.....  
.....

**Q2 : avez-vous désigné au préalable un pilote ou un manager de projet technique ?**

.....

**Q3 : avait vous disposé d'une équipe de projet chapotée par un manager général qui est  
censé conduire la démarche de projet au plan organisationnel ?**

.....  
.....

**Q4 : ce manager de projet s'il existait, était-il interne ou externe à la maîtrise d'ouvrage ?**

.....  
**Q5 : par quel processus s’effectuait l’articulation entre l’instance politique et l’instance technique (le maître d’ouvrage) ?**

**Q6 : par quel processus s’effectuait l’articulation entre la maîtrise d’ouvrage et l’équipe de conception (maître d’œuvre) ?**

.....  
.....  
**Q7 : avait vous disposé d’un manager conceptuel agissant comme directeur de projet sous l’égide du manager général ?**

.....  
.....  
**Q8 : comment s’est faite la coordination entre les différents membres de l’équipe de maîtrise d’œuvre ?**

.....  
.....  
**Q9 : comment s’effectuait l’articulation entre la maîtrise d’ouvrage et l’entreprise chargée de la réalisation du projet du tramway ?**

.....  
.....  
**Q10 : comment avez-vous désigné les autres intervenants ainsi que le processus de concertation avec les différents acteurs tel que : bureau de contrôle, économistes...etc. ?**

.....  
.....  
**Q11 : comment s’est faite l’information du public concernant l’état d’avancement des travaux pour le projet de la télécabine ?**

**Q12 : c'est vous qui avait arrêté l'enveloppe financière prévisionnelle pour le projet, ou bien c'est le ministère des transports ?**

.....  
.....

**Q13 : quel a été le montant de cette enveloppe financière ?**

.....

**Q14 : Est-ce que le projet de la télécabine a été livré dans les délais ?**

.....  
.....

---

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE.**  
**FACULTE DES SCIENCES DE LA TERRE, DE LA GEOGRAPHIE ET DE**  
**L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE.**  
**INSTITUT D'ARCHITECTURE ET D'URBANISM E DE CONSTANTINE.**

**ENTREVUE N°6 : A L'ATTENTION DE L'EQUIPE DE MANAGEMNT DU PROJET**  
**DU TRANSRHUMEL.**

**Mme kharfouchi Kawther.**  
**2eme année post graduation.**

**Thème : Le management de projet comme aspect stratégique du projet urbain, cas du**  
**projet de modernisation de la métropole Constantinoise.**

**Entrevue faite avec : Mr Dib, Assistance technique du projet (DTP)**

**Q1 : Par qui a été désignée cette équipe de management général pour le projet du**  
**transrhumel ?**

.....  
.....

**Q2 : Cette équipe est-elle interne ou externe à la maîtrise d'ouvrage (DTP)?**

.....

**Q3 : Quels sont les différents professionnels qui composent cette équipe?**

.....

**Q4 : Quelles sont les fonctions précises de cette équipe managérial ?**

.....  
.....

**Q5 : A quel moment de l'élaboration du projet, cette équipe a été désignée?**

.....

**Q6 : Existe-t-il un manager général qui chapote l'équipe de management?**



**LISTE DES REPONSES PAR ENTREVUE**

<b>Entrevue N°</b>	<b>Question N°</b>	<b>Réponse</b>
1	1	Essentiellement une idée de projet urbain, la démarche devrait suivre après.
1	2	C'est le wali qui nous a demandé d'élaborer un truc de modernisation. Donc l'initiateur dans ce cas là est bien le wali comme autorité locale.
1	3	D'un coté, le wali voulait faire quelque chose pour la ville de Constantine, puisque il a jugé qu'elle était dangereusement sous équipée, d'un autre côté, il y avait des projets qui commençaient à voir le jour, donc c'était à nous de lui donner les consistances et les contours de ce projet de modernisation.
1	4	On voulait donner une espèce d'originalité à la ville de Constantine à travers ce projet, et que les universitaires étaient capables de mettre en avant un plan ou un projet de modernisation.
1	5	Pas de réponse.
1	6	C'est au wali de répondre à cette question.
1	7	L'Etat est le bailleur de fond.
1	8	Pour la conception programmatique, il y avait des choses déjà faites, mais c'était à nous de présenter les documents, les conditions sociales, économiques, foncières...etc. où pouvait se développer la ville.
1	9	Non, elle est externe.
1	10	Il y avait une proximité géographique, on disposait d'un bureau au niveau du cabinet du wali pour pouvoir travailler en collaboration. Des réunions périodiques se tenaient avec le wali. Le wali avait désigné un administrateur pour la collecte des données.
1	11	Non, on peut dire que c'était un management collectif, il n'y avait pas d'intermédiaire entre l'équipe de projet et le wali.
1	12	C'était à la demande du wali.

1	13	On était quatre personnes en concertation directe avec le wali. Il y avait du programme et des projets à construire.
1	14	Les cahiers de charges étaient pour, la résidence d'Etat, la gare multimodale et le Bardo.
1	15	Pas de réponse.
1	16	Pas de réponse.
1	17	Pas de réponse.
1	18	Pas de réponse.
1	19	Le wali avait l'intention de mettre au débat public, mais en réalité, ça a été remis en question.
1	20	L'Etat est le bailleur de fond.
2	1	La direction des travaux publics est en charge du projet du viaduc transrhmel, et de l'aménagement du bardo (dédoulement de la rue de Roumanie).
2	2	Le portage politique du projet est assuré par le ministère des travaux publics. La nécessité du projet a émané de la wilaya de Constantine, et le directeur des travaux publics le réalise à l'indicatif du ministère.
2	3	C'est la direction des travaux publics par délégation du ministère des travaux publics.
2	4	Notre rôle consiste dans la réalisation du projet, le suivi des travaux, le paiement de l'entreprise de réalisation, l'exécution du marché sur le plan technique et financier.
2	5	Le rôle de la wilaya consiste dans l'élimination des obstacles touchant l'environnement de l'ouvrage.
2	6	Le wali a pris un arrêté pour mobiliser tout les acteurs concernés pour coordination, cette dernière s'effectue à travers des réunions périodiques, des rapports mensuels aussi bien techniques que financiers. Le directeur des travaux publics coordonne tout ça, à

		l'aide d'adjoints et une assistance technique composée de plusieurs spécialistes.
2	7	Les entreprises ont été désignées par un processus édicté par le code des marchés publics, c'est l'appel d'offres national et international.
2	8	Oui, c'est l'équipe d'assistance technique qui assure ce rôle, elle est chapotée par le directeur des travaux publics qui manage toute l'opération.
2	9	La wilaya, la DTP, SNTF, NAFTAL, SONELGAZ, CPA, secteur des forêts, citoyens...etc.
2	10	Pas de réponse.
2	11	15 milliards de Dinar.
2	12	La DTP.
2	13	Une cellule de communication.
3	1	La direction des transports est un service extérieur du ministère, qui, en plus de la gestion des transports, s'occupe de la planification de ces derniers. Elle s'occupe de mettre en place le plan de transport, qui donne naissance à un schéma directeur d'investissement concernant le transport, c'est la feuille de route à court, moyen et long terme (jusqu'en 2020). Nous assurant la modernisation de tous les types de transport (modernisation des chemins de fer, de l'aéroport de Constantine...etc.). Nous manageons en collaboration avec la wilaya et les communes concernées pour concrétiser dans les délais ces projets. Exemple, pour le projet de tramway, on fait appel à la wilaya et à la commune de Constantine pour donner les conditions favorables pour la réalisation du projet.
3	2	Le projet du tramway est un projet centralisé, c'est l'Etat qui assure le portage politique du projet en parrainage avec le ministère des transports.

<b>3</b>	<b>3</b>	La wilaya est un démembrement fort de l'Etat, le wali représente l'Etat, il coordonne, facilite et accompagne la réalisation du projet. Il a la compétence pour lever tout les obstacles (foncier, indemnisation, expropriation... etc.). Il donne même un avis technique concernant le projet (exemple : le tracé du tramway).
<b>3</b>	<b>4</b>	Le ministère des transports inscrit les opérations, il mature les projets, lance les études, lance la réalisation pour le compte de l'Etat. Il désigne des entreprises pour parrainer la réalisation (exemple : l'ANESRIF).
<b>3</b>	<b>5</b>	La coordination entre les différentes entreprises se fait par des réunions hebdomadaires, des réunions techniques, correspondances administrative, visite sur terrain afin d'accélérer les procédures.
<b>3</b>	<b>6</b>	Les entreprises ont été désignées par des appels d'offres nationaux et internationaux, conformément au code des marchés publics.
<b>3</b>	<b>7</b>	Oui il existe une équipe de management au sein de l'entreprise de réalisation, et au niveau du maître de l'ouvrage.
<b>3</b>	<b>8</b>	Les autorités locales ont eu un rôle prépondérant, il consistait dans la création de l'environnement favorable pour la concrétisation du projet. C'est monsieur le wali de Constantine qui préside le comité de pilotage, et c'est à travers le directeur des transports qui lève les obstacles.
<b>3</b>	<b>9</b>	Le coût prévisionnel du projet est de 3400 milliards de centimes.
<b>3</b>	<b>10</b>	A travers un avis d'appel d'offres national et international, il sera définit une entreprise pour la concession et la gestion du tramway.
<b>3</b>	<b>11</b>	L'information du public se fait à travers une cellule de communication qui existe au niveau de l'entreprise du Metro d'Alger. Il existe un espace échantillon pour permettre au gens de vivre le projet.
<b>3</b>	<b>12</b>	C'est l'Etat qui assure le portage politique du projet de la

		télécabine en parrainage avec le ministère des transports.
3	13	Même réponse que pour le tramway.
3	14	Même réponse que pour le tramway.
3	15	Même réponse que pour le tramway.
3	16	: Les entreprises ont été désignées par des appels d'offres nationaux et internationaux, conformément au code des marchés publics.
3	17	Pas de réponse.
3	18	Même réponse que pour le tramway.
3	19 20	Le coût définitif du projet était de 110 milliards de centimes, avec 10 à 15% par rapport au coût prévisionnel.
3	21	L'information du public s'est faite à travers les médias, la radio, le dialogue direct avec la population...etc.
4	1	A mon avis le ministère des transports a délégué à l'EMA la maîtrise d'ouvrage de ce projet parce que c'est la seule entreprise algérienne en mesure de prendre en charge ce dernier. C'est une entreprise à caractère public, tutelle du ministère des transports.
4	2	Ces différentes entreprises ont été désignées suite à un appel d'offres national et international, conformément au code des marchés publics.
4	3	Oui, c'est un manager administratif. Le chef de projet ainsi que le directeur régional sont des managers. Mais nous ne disposons pas d'un schéma officiel de management.
4	4	Oui, nous disposons d'une équipe spéciale dédiée au projet.
4	5	C'est un manager interne, c'est un employé de l'entreprise.
4	6	Elle se fait quotidiennement par des réunions périodiques, des comptes rendus, des documents écrits, des sorties sur terrains...etc.
4	7	Pas de réponse.

4	8	Nous avons des chargés d'études, Le manager conceptuel existe seulement dans le contrat.
4	9	La coordination se fait par une organisation interne de la maîtrise d'œuvre, avec un organigramme discuté avec le maître de l'ouvrage.
4	10	C'est un travail en partenariat, les réunions se font tous les jours.
4	11	C'est le groupement chargé de la réalisation du projet qui les ramène, à condition d'être agréé par le maître de l'ouvrage (il faut qu'il dispose au moins d'un mandataire algérien, exemple le CTC)
4	12	nous disposons au sein de l'entreprise d'une chargée de communication qui est chargée de l'information du public à travers des émissions de radio, des expositions (à Malek Haddad, l'université), des affiches, des fois le porte à porte, des campagnes de sensibilisation au niveau des écoles, des C.E.M et établissements proches du tracé.
4	13	Non c'est le ministère des transports.
4	14	C'est un grand investissement.
4	15	Pas de réponse.
4	16	Il n'a pas encore été désigné.
4	17	Non, il y aura des retards suite à différents problèmes.
5	1	Ces différentes entreprises ont été désignées suite à un appel d'offres national et international, conformément au code des marchés publics.
5	2	Oui. (Pas de détails).
5	3	Oui. (Pas de détails).
5	4	nous disposons d'un manager interne, et d'un autre manager externe.
5	5	Elle se faisait quotidiennement par des réunions périodiques, des comptes rendus, des documents écrits, des sorties sur terrains...etc.

5	6	Même réponse.
5	7	non.
5	8	Pas de réponse.
5	9	Pas de réponse.
5	10	C'est le groupement chargé de la réalisation du projet qui les ramènent, à condition d'être agréé par le maître de l'ouvrage (il faut qu'il dispose au moins d'un mandataire algérien, exemple le CTC)
5	11	Elle s'est faite à travers des émissions de radio, des expositions (à Malek Haddad, l'université), des affiches...etc.
5	12	Par le ministère des transports.
5	13	110 milliards.
5	14	Oui le projet a été livré dans les délais.
6	1	Nous avons été désigné par le directeur des travaux publics.
6	2	Nous faisons partie de la direction des travaux publics, donc cette équipe est interne à la maîtrise d'ouvrage.
6	3	Cette équipe est composée de deux personnes
6	4	Notre rôle principal est d'assurer la communication et la coordination entre la direction des travaux publics et l'entreprise chargée de la réalisation du projet.
6	5	Cette équipe a été désigné dès la mise en œuvre du projet.
6	6	Ce rôle est assuré par le directeur des travaux publics.

**TABLEAU DES CATEGORIES D'ANALYSE DE CONTENU**

<b>Projets</b> <b>Catégories</b>	<b>PMMC</b>	<b>Transrhmel</b>	<b>Tramway</b>	<b>Téléphérique</b>
<b>Démarche de projet urbain</b>	Oui	—	—	—
<b>Initiateurs de projet</b>	Le wali de Constantine+ le président de la république	La wilaya de Constantine	La wilaya de Constantine	La wilaya de Constantine
<b>Éléments déclencheurs</b>	Volonté de moderniser la ville	Congestionnement de la ville+ problèmes de circulation	Congestionnement de la ville+ problèmes de circulation	Congestionnement de la ville+ problèmes de circulation
<b>Ambitions urbaines</b>	Donner une originalité à la ville de Constantine	—	—	—
<b>Producteur urbain</b>	Le wali	Le wali	Le wali	Le wali
<b>Elaboration du contenu</b>	Equipe pluridisciplinaire	Maître de l'œuvre	Maître de l'œuvre	Maître de l'œuvre
<b>Portage politique</b>	Etat central+ wilaya de Constantine	Ministère des travaux publics	Ministère des transports	Ministère des transports
<b>Dispositifs d'articulation</b>	Réunions périodiques	Réunions périodiques, rapports mensuels, sorties sur terrain.	Réunions hebdomadaires, réunions techniques, correspondances administratives, visite sur terrain	Idem



<b>Management général</b>	Un management collectif	Equipe d'assistance technique chapotée par le directeur des travaux publics	Manager administratif Directeur de projet régional Chef de projet	—
<b>Management conceptuel</b>	—	—	Existe seulement en contrat	—
<b>Rôles des autorités locales</b>	—	Elimination des obstacles, faciliter la mise en œuvre du projet	Accompagner la réalisation du projet Lever les obstacles Donner un avis technique	Accompagner la réalisation du projet Lever les obstacles Donner un avis technique
<b>Communication et information du public</b>	Emissions TV et radio Presse locale « le miroir »	Cellule de communication	Une chargée de communication, émission de radio, exposition, affichage...etc	Médias, radio, dialogue directe avec la population
<b>Désignation des entreprises</b>	—	Avis d'appel d'offre national et international	Avis d'appel d'offre national et international	Avis d'appel d'offre national et international
<b>Gestion des projets</b>	—	Direction des travaux publics	Pas encore désigné	ETC (entreprise de transport de Constantine)
<b>Rôles des autres acteurs de la ville</b>	—	Wilaya, DPT, SNTF, NAFTAL, sonelgaz, CPA...	—	—
<b>Financement des projets</b>	Etat	Ministère des travaux publics	Ministère des transports	Ministère des transports

---

<b>La délégation</b>	—	DTP	EMA	EMA
<b>Coût des projets</b>	—	15 milliard de dinars	3400 milliard de centimes	110 milliard de centimes

## ملخص:

المشروع الحضري، باعتباره نمط جديد في الممارسة الحضرية، يميل إلى التعميم و التطبيق في جميع مدن العالم. هذا النمط الجديد للممارسة في المدن، يصنع القطيعة مع الممارسات السابقة للتخطيط و التنمية. المشروع الحضري يقترح عملية مشتركة، حيث يلتقي و يتشاور جميع الفاعلين في المدينة، إدارة المشاريع هي إحدى الجوانب الإستراتيجية و المحددة للمشروع الحضري. لقد اخترنا تطوير هذا المحور من أجل إعطاء مزيد من الوضوح بخصوص المشروع الحضري.

مشروع تحديث مدينة قسنطينة (م ت م ق)، يقدم محاولة أو مبادرة لمشروع حضري. دراسة إدارة هذا المشروع يتيح لنا تحليل و معاينة أنماط صنع القرار المحلي، تركيب العمليات، دور الفاعلين، دور السلطات المحلية و الإقليمية و تمويل المشاريع الكبرى.

إدارة المشروع الحضري يربط العملية السياسية بإدارة المشاريع و تصميم و تنفيذ المشروع. لهذا السبب، هناك لجنة توجيهية أو فريق مشروع موجود في كل مكان طوال المراحل المختلفة للمشروع الحضري، هذا الفريق يتيح لنا التفاعل بين مختلف المستويات و الجهات الفاعلة في المشروع.

"إدارة المشاريع باعتبارها جانبا إستراتيجيا من المشروع الحضري" هو العمل الذي يسلط الضوء على مفهوم المشروع الحضري، مع التركيز على إدارة المشروع. مشروع تحديث مدينة قسنطينة، وسيلة للتحقق و تقييم الممارسات الحضرية في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع / المشروع الحضري / الفاعلين / عمليات التنمية / دور الفاعلين / التحكم في المشروع الحضري / الإنجاز / التحديث

## **ABSTRACT:**

The urban project, as a new urban practice, tends to the generalization and practice in every city in the world. This new mode of action on cities, makes a break with the previous practices of planning and development. The urban project proposes a shared process where all actors in the city meet and consult. Project management is a strategic and specific aspect of the urban project. We chose to develop this axis in order to give a great clarity and clarification to the urban project.

The modernization project of the city of Constantine (PMMC), presents an outline or an initiative of an urban project. The study of the project management of PMMC, will allow us to analyze and examine ways of making local decision, assembly of operations, the role of actors, the role of local and regional authorities and funding major projects.

The management of urban project closely relates the political process, project management, design and implementation of the project. That's why a steering committee or project team is omnipresent throughout the different phases of the urban project. This team provides the interface between different levels and actors of the project.

"The project management as a strategic aspect of the urban project" is a work that sheds light on the concept of urban project, by emphasizing the point on the project management. The modernization project of the city of Constantine is a means of verification and evaluation of urban practices in Algeria.

Keywords: project management / urban project / actors / processes /interplay of actors / urban proficiency of ouvrage / acheivement / modernization.

## **RESUME :**

Le projet urbain, comme étant une nouvelle pratique urbaine, tend à se généraliser et à se pratiquer dans toutes les villes du monde. Ce nouveau mode d'action sur les villes, rompt avec les pratiques antécédentes de planification et d'aménagement. Le projet urbain propose un processus partagé, où tous les acteurs de la ville se rencontrent et se concertent. Le management de projet est l'un des aspects stratégique et spécifique du projet urbain. Nous avons choisi de développer cet axe, afin de donner plus de précision et d'éclaircissement concernant le projet urbain.

Le projet de modernisation de la métropole Constantinoise (PMMC), présente une ébauche ou une initiative de projet urbain. Etudier le management de projet du PMMC, nous permettra d'analyser et d'examiner les modes de prise de décision locale, les montages d'opérations, le jeu d'acteurs, le rôle des collectivités locales et territoriales, ainsi que le financement des grands projets.

Le management de projet urbain met en étroite relation le processus politique, la maîtrise d'ouvrage, la conception et la réalisation du projet. C'est la raison pour laquelle, un comité de pilotage ou une équipe de projet est omni présente tout au long des différentes phases du projet urbain. Cette équipe assure l'interface entre les différents niveaux et acteurs du projet.

« Le management de projet comme aspect stratégique du projet urbain » est un travail qui met de la lumière sur le concept de projet urbain, en accentuant le point sur le management de projet. Le projet de modernisation de la métropole Constantinoise, est un moyen de vérification et d'évaluation des pratiques urbaines en Algérie.

**Mots clés** : management de projet/ projet urbain/ acteurs/ processus/ jeu d'acteurs/ maîtrise d'ouvrage urbaine/ réalisation/ modernisation.